



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

Henk Erik Meier

**Von der "Sendeplatzverwaltung"
zum kompetitiven "programming".
Veränderungen in der Programmplanung des ZDF**

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

Nr. 159

Köln, im September 2002

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

Working Papers of the Institute for Broadcasting Economics

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISSN of the Working Papers: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 159: 3-934156-50-9

ISBN of the Working Paper at hand 159: 3-934156-50-9

Schutzgebühr 17,-- €

Price 17,-- €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse

<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

*The Working Papers can be read and downloaded
from the Internet URL*

<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:

rundfunk-institut@uni-koeln.de

oder an die unten genannte Postanschrift

Messages and Orders to the Institute can be sent via Email to:

rundfunk-institut@uni-koeln.de

or to the mailing address mentioned below.



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

Henk Erik Meier

**Von der "Sendeplatzverwaltung"
zum kompetitiven "programming".
Veränderungen in der Programmplanung des ZDF**

Verzeichnis der Abbildungen im Text	II
Verzeichnis der Tabellen im Text	III
1. Einleitung	1
2. Programmplanung als strategischer Entscheidungsprozess der Rundfunkanstalten	3
3. Wettbewerbsorientierte und "public service"-orientierte Programmplanung im Vergleich	7
3.1. Die strategischen Ziele der Programmplanung	11
3.2. Prozess der Programmplanung.....	13
3.3. Prinzipien der Programmschemaplanung	16
4. Fallstudien zu Programmplanungsprozessen des ZDF	25
4.1. Die "große" Programmstrukturreform von 1973	27
4.2. Die Reform des Hauptabendprogramms ab 1984.....	39
4.3. Die erste Auseinandersetzung um die Koordinierung mit der ARD	53
4.4. Die "experimentelle" Gestaltung des Sommerprogramms 1989.....	66
4.5. Die Reform des Vor- und Nachmittagsprogramms im Jahr 1989	74
4.6. Das Ende der Koordinierung mit der ARD im Jahr 1990	82
4.7. Die Reform des Hauptabendprogramms ab 1992.....	87
4.8. Die Modifikation des Hauptabendprogramms ab 1993.....	103
5. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse	111
6. Implikationen der Untersuchungsergebnisse	121
Literaturverzeichnis	127

Verzeichnis der Abbildungen im Text

Nr.	Inhalt	Seite
1	Mediennutzung 1995 an einem durchschnittlichen Werktag in Prozent der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren	6
2	Modell 1 für die Schemareform von 1973, Entwurf vom 30. April 1971	33
3	Das zwischen ARD und ZDF vereinbarte Programmschema, Entwurf vom August 1971	36
4	Das koordinierte Programmschema für das Hauptabendprogramm des ZDF, Entwurf vom 30. September 1982	47
5	ZDF-Programmschema ab dem 1. Januar 1984, Entwurf vom 23. Juni 1983.....	52
6	Die neue Attraktivität des Fernsehens, Reichweite und Zeitaufwand für Fernsehen	67
7	Preisentwicklung ausgewählter Sportrechte von 1980 bis 2000	68
8	Das Programmschema für das Sommerprogramm 1989.....	73
9	Entwicklung der täglichen Sendeleistung der wichtigsten Fernsehanbieter	75
10	Entwicklung der Zuschauermarktanteile (Anteile an der durchschnittlichen Sehdauer).....	76
11	ARD/ZDF-Vormittagsprogramm und ZDF-Nachmittagsprogramm, Entwurf vom 20. April 1989	81
12	Programmschema für das ZDF ab 01. Oktober 1991, Entwurf vom 17. Dezember 1990.....	95
13	Entwicklung des Gebührenanteils des ZDF im dualen System.....	98
14	Entwicklung der Werbeeinnahmen im dualen System	107
15	ZDF-Programmschema/ Modifikationen 1993, Entwurf vom 9. Juli 1992.....	109
16	Informationsanteil an den Programmstrukturen der wichtigsten Fernsehanbieter (Gesamtsendezeit).....	114
17	Informationsanteil an den Programmstrukturen der wichtigsten Fernsehanbieter ("Prime Time").....	114
18	Profil der Programmplanung des ZDF.....	120

Verzeichnis der Tabellen im Text

Nr.	Inhalt	Seite
1	Idealtypische Gegenüberstellung von wettbewerbsorientierter und "public service"-Programmierung.....	24
2	Überblick über die untersuchten Programmstrukturentscheidungen des ZDF	30

1. Einleitung

Seit der absehbaren Zulassung privater Rundfunkanbieter in der Bundesrepublik wird gefragt, welche Rückwirkungen die "Dualisierung" auf die Angebotspolitik der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter hat. Die Debatte wird von zwei unterschiedlichen Diskussionssträngen dominiert, die kaum aufeinander Bezug genommen haben: der kommunikationstheoretischen Konvergenzdebatte und der pragmatisch orientierten Rundfunkökonomie.

Die Konvergenzthese wurde von frühen Arbeiten der "television economics" inspiriert. Nach diesen ist jeder Sender bestrebt, die Qualität und die Programme des anderen nachzuahmen und eine Politik der nuancierten Imitation zu betreiben, so dass sich im Ergebnis ein Zustand der "excessive sameness" der angebotenen Programme, d.h. einer wohlfahrtsökonomisch ineffizienten Programmduplizierung, einstellt.¹ Auf der anderen Seite knüpft die Konvergenzthese am Befund des komplexen Leistungsauftrages der Rundfunkanstalten an. Der Programmauftrag verpflichtet die Rundfunkanstalten zur Massenattraktivität, zur Pflege von Minderheiteninteressen und zur Wahrnehmung bildender und kultureller Funktionen (Theis 1992; vgl. 3.). Dabei konkurrieren nicht nur einzelne Sachziele untereinander. Vielmehr stehen Sachziele auch in Konkurrenz zu Finanzierungszielen, da die öffentlich-rechtlichen Anbieter um ertragreiche Werbezeiten mit den Privatsendern konkurrieren. Anreize, bei der Konkretisierung des Leistungsauftrages prioritär das Zielelement der Massenattraktivität zu verfolgen, resultieren aber vor allem aus der Notwendigkeit der Legitimation der Gebührenfinanzierung, die bei den Gebührenzahlern vorwiegend über eine hohe Zuschauerakzeptanz erreicht werden kann (Müller/Rott 1999). Andererseits wirft eine einseitig populär ausgerichtete Programmpolitik Zweifel an der Notwendigkeit des öffentlich-rechtlichen Systems auf, da private Anbieter ähnliche Programme (vermeintlich) kostenlos zur Verfügung stellen (Schröder 1997).

Die Rundfunkanstalten befinden sich damit, nach den Worten des langjährigen ZDF-Intendanten Dieter Stolte, in einer "permanenten Gefährdung zwischen Skylla und Charybdis" (epd 03.06.89, S. 7). Während die Konvergenzthese in ihrer ursprünglichen Fassung eine beidseitige Annäherung des Programmangebotes der öffentlich-rechtlichen und privaten Veranstalter prognostizierte (Schatz et al. 1989; Krüger 1991; Marcinkowski 1991; Schatz 1994), wird sie von den Vertretern des Privatfunks im Sinne einer alleinigen Annäherung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks an die privaten Anbieter interpretiert (Mer-

¹ Überblicke bei: Schmitz 1990; Wurth 1994; Pethig 1997; Schröder 1997; Andersen/Coate 2000. Diese älteren ökonomischen Modelle sind freilich unterkomplex. Einerseits vernachlässigen sie Programmkosten und institutionelle Parameter (Schmitz 1990), andererseits beruhen sie auf der impliziten oder expliziten Vermutung homogener oder normalverteilter Zuschauerpräferenzen (Noam 1987), was für die ökonomische Analyse medienökonomischer Zusammenhänge außerordentlich folgenreich ist (Wurth 1994; Kruse 1996).



ten 1994). In dieser starken Fassung impliziert sie die einseitige Auflösung des "permanenten Interessenkonfliktes", d.h. eine nicht legitimierbare Zielverschiebung seitens der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zu Gunsten der Massenattraktivität des Programmangebotes (Alter 1985).

Die rundfunktheoretische Konvergenzdebatte nimmt damit ein seit Selznick (1943, 1949) klassisches Thema der Organisationstheorie auf, nämlich den Zielwandel in Organisationen mit mehrdimensionalen Zielsystemen. Die Überlegungen der Organisationstheorie besagen, dass in solchen Zielwandelprozessen die "ursprünglichen" Ziele der Organisation, vor allem Sachziele, zu Gunsten von Bestandserhaltungszielen verdrängt bzw. "ausverkauft" werden (Warner/Havens 1968; Scott 1986; Perrow 1986). Das Ergebnis ist das Auseinanderfallen "offizieller" und "operativer" Organisationsziele (Perrow 1961). Die rundfunktheoretische Forschung ist den organisationstheoretischen Implikationen der Konvergenzthese jedoch nicht nachgegangen und hat sich auf die empirische Erfassung von Programmleistungen konzentriert.² Analysen zu den binnenorganisatorischen Veränderungen, die auf die Dualisierung folgten, sind kaum vorgelegt worden (Nieland 1996). Dagegen hat die pragmatisch orientierte Rundfunkökonomie einen umfangreichen Katalog präskriptiver Überlegungen zu den Teilaspekten einer ziel- und effizienzorientierten Reorganisation der Rundfunkanstalten in Reaktion auf den Marktzutritt privater Konkurrenten vorgelegt (Meier 2002, S. 152-3 m.w.N.).

Das Dissertationsprojekt, aus dem die im Folgenden referierten Untersuchungsergebnisse stammen, versuchte u.a., beide Theoriediskurse stärker aufeinander zu beziehen und organisationswissenschaftliche Konzepte und Ansätze für die rundfunktheoretische und -politische Debatte fruchtbar zu machen. Das Forschungsvorhaben zielte in erster Linie darauf ab, angesichts des hohen Delegationsgrades der deutschen Rundfunkordnung die Gemeinwohlorientierung und die Steuerungsfähigkeit des ZDF-Fernsehrats empirisch zu bestimmen (Meier 2001). Der wissenschaftliche Ertrag des Forschungsprojektes geht aber über diesen Fokus hinaus und dürfte auch für die Rundfunkökonomie von Interesse sein. Hier sollen daher die empirisch festzustellenden Veränderungen in der Programmplanung des ZDF, mit denen das Management auf den Marktzutritt privater Konkurrenten reagierte, dargestellt werden.

Der Beitrag arbeitet zunächst die strategische Relevanz der Programmplanung heraus. Im Anschluss werden für heuristische Zwecke die Konturen einer wettbewerbsorientierten und einer "reinen" "public service"-Programmplanung skizziert, um Untersuchungsdimensionen zu gewinnen, an Hand derer die Ergebnisse der empirischen Fallstudien dargestellt und bewertet werden können. Im Schlussteil wird auf die Implikationen der Untersuchungsergebnisse für die Konvergenzdebatte und die Rundfunkökonomie eingegangen.

² Als Beispiele nur: Schatz et al. 1989; Krüger 1991, 1992; Merten 1994a; Pfetsch 1996; Marcinkowski/Bruns 1996; Bruns/Marcinkowski 1996; Scholz 1993; Krüger 1996, 1997.

2. Programmplanung als strategischer Entscheidungsprozess der Rundfunkanstalten

Die Rundfunkökonomie hat die Programmplanung als Kernaufgabe der Rundfunkanstalten bezeichnet, da der Programmauftrag die Rundfunkanstalten zur Ausstrahlung von Rundfunksendungen verpflichtet, die bestimmten inhaltlichen Standards genügen (Kayser 1993). Zwar stellen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sowohl Dienstleistungs- als auch als Produktionsunternehmen dar (Sieben/Schwertzel 1997), als nicht-substituierbar gilt jedoch nur die von ihnen zu erbringende Dienstleistungsaufgabe³ der Planung, Erstellung und Ausstrahlung eines Rundfunkprogramms (Seidel/Libertus 1993; Schumann/Hess 2000). Die Programmplanung stellt als besondere Form der Unternehmensplanung aber auch für kommerzielle Programmanbieter einen zentralen unternehmerischen Entscheidungsprozess dar (Horstmann 1997; Holtmann 1999), auf den das Top-Management privater Anbieter einen erheblichen Einfluss ausübt (Gitlin 1985).

Der Programmplanung kam bereits im traditionellen Planungsinstrumentarium der Rundfunkanstalten wegen ihrer längerfristigen Orientierung und ihres unmittelbaren Bezugs zur Angebotspolitik am ehesten strategischer Charakter zu (Sieben et al. 1988; Barth-Renz 1992; Kayser 1993; Fünfgeld 1985). Die Festlegung der Programmstruktur bzw. des Programmschemas als zentrales Element der Programmplanung bildete den längerfristigen Anhaltspunkt für die mengenorientierte Leistungsplanung der Rundfunkanstalten. So hatte die Programmstrukturplanung Richtliniencharakter für andere betriebliche Teilpläne (Weinstock 1991), da sie die entscheidenden Daten für die Ermittlung des Mittelbedarfs für das Programm lieferte.

Die Wirtschaftsplanung der Rundfunkanstalten baute auf der monetären Bewertung der Leistungsplandaten der Programmschemaplanung auf (Kayser 1993; Seidel/Libertus 1993). Der jährliche Programmplanungsprozess war beim ZDF als sequentielles und iteriertes Gegenstromverfahren angelegt, das von den Richtwerten des Programmschemas ausging (Sölch 1983; Barth-Renz 1992; vgl. die Übersicht bei Kayser 1993, S. 364). Das Programmschema legt über die Definition von Sendezeiten und deren Zuordnung zu einzelnen Programmbereichen und Redaktionsgruppen das Sendesoll bzw. den Sendebedarf für die jährliche Gesamtplanung fest (Fix 1988; Barth-Renz 1992; Kayser 1993). Dieser auf der Basis des Programmschemas ermittelte Sendebedarf wird mit

³ Als Dienstleistungen werden Rundfunkprogramme auf Grund ihres immateriellen Charakters angesehen. Ihre Produktion erfolgt in einem zweistufigen Kombinationsprozess, bei dem auf der ersten Stufe, der Vorkombination, die Leistungsbereitschaft des Betriebes herbeigeführt wird und in der zweiten Stufe, der Endkombination, unter Einbeziehung des externen Faktors, d.h. des Zuschauers, die eigentliche Dienstleistung erstellt wird (Schweitzer 1996, S. 17; Schumann/Hess 2000, S. 56; Wirtz 2000, S. 28; Kiefer 2001, S. 142-4).



den Redaktionen in Programmplanungskonferenzen inhaltlich abgestimmt und konkretisiert, wobei die Programmacher Konzepte und Vorlagen zur Ausfüllung der Vorgaben erstellen (Sieben/Schwertzel 1997). Parallel zum Sendebedarfsplan wird in den Anstalten der Kapazitätsplan aufgestellt, der die Optimierung des Ressourceneinsatzes zum Inhalt hat. Er gibt letztlich an, welche Anteile des Sendebedarfs durch Eigenproduktionen gedeckt werden können und welche durch Auftrags- bzw. Fremdproduktionen sowie Ankäufe zu befriedigen sind (Seidel/Libertus 1993). Aus den Daten des Sendebedarfs- und Kapazitätsplans wird der Leistungsplan erstellt. Dieser legt Art und Umfang der durch die Redaktionen zu verantwortenden Sendeleistungen im Planjahr fest (Seidel 1983). Auf Grund des hier ermittelten Eigenproduktionsbedarfs findet die Produktions(Kapazitäts)planung statt, die wiederum die Grundlage für die monetär bewertete Investitionsplanung bildet (Fünfgeld 1985). Vermittelt über den Sendebedarfsplan setzt das Programmschema schließlich nicht nur zentrale Rahmenvorgaben für die Programmgestaltung der Redaktionen, sondern auch für die Personalbedarfsplanung der Rundfunkanstalt (Seidel/Libertus 1993; Kemmer 1986). Diese betrieblichen Teilpläne finden schließlich alle mittelbar oder unmittelbar ihren Niederschlag im jährlichen Haushaltsplan.⁴

Der Richtliniencharakter der Programmschemaplanung bedeutet selbstverständlich nicht, dass die Programmschemaplanung die anderen betrieblichen Teilpläne umfassend determiniert. Vielmehr besteht eine enge Interdependenz der einzelnen betrieblichen Prozesse. Auch die Programmplanung kommerzieller Anbieter wird notwendigerweise von der "eigentlich" nachgelagerten Beschaffungsebene stark beeinflusst, da ein Sender sich nur über das für ihn vorhandene und zugängliche Programmvermögen positionieren kann (Holtmann 1999).

⁴ Die jährliche Wirtschaftsplanung Anstalten stellte daher keine reine Input-Planung dar. Vielmehr wies der Haushaltsplan des ZDF die geplanten Sendeleistungsmengen des ZDF auf der Ebene der Programmbereiche und einzelnen Redaktionen aus. Der Haushaltsplan war aber seinem Charakter nach vor allem ein einjährig ausgerichteter Finanzmittelbedarfsplan zur Abstimmung von Finanzbedarf und Deckungsmitteln. Hier wurden die einzelnen operativen Teilpläne integriert und monetarisiert. In der Literatur finden sich recht unterschiedliche Stellungnahmen zur Bedeutung des Haushaltsplan in der Planung der Rundfunkanstalten. Da der Haushaltsplan eine verbindliche Handlungsnorm ist er einerseits als "Herzstück" des jährlichen Planungsinstrumentariums und als bedeutendstes Informationsinstrument des operativen Controlling bezeichnet worden (Seidel/Libertus 1993, S. 195). Rundfunkrechtler haben ihn auch als umfassende und detailreiche Bindung des Intendanten durch Rundfunk- und Verwaltungsrat charakterisiert (Keidel 1973, S. 284; Hermann 1994, S. 303). Kritische Stimmen haben jedoch eingewandt, dass die jährliche Haushaltsplanung vor der Dualisierung faktisch wohl kaum mehr als die Fortschreibung bestehender Einnahme- und Ausgabepositionen darstellte (Kremer 1991, S. 172), so dass ihr allenfalls die Rolle eines finanzwirtschaftlichen "Unterbaus" der einzelnen Teilpläne zuwiesen wurde (Sieben et al. 1988, S. 105; s.a. Barth-Renz 1992).



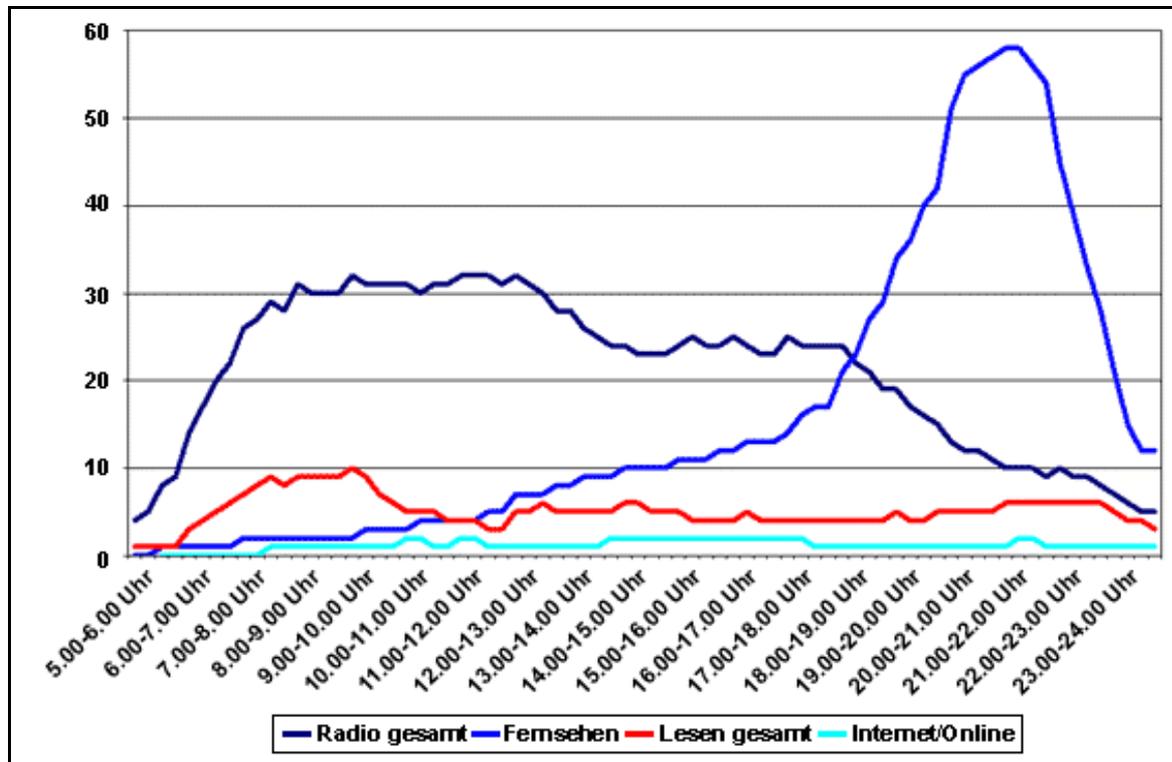
Die Programmschemaplanung geht aber über eine reine Mengenplanung hinaus. Sie ist ihrem Charakter nach eine Absatzprogrammplanung (Fix 1988) und trägt über ihre mittelfristige Orientierung und ihren Richtliniencharakter hinaus strategischen Charakter, da sie eine "Produkt-Markt-Kombination" festlegt. Dimensionen des Programmschemas, die im Rahmen von Teilstrategien festgelegt und auf taktischer Ebene weiter konkretisiert werden, sind die Gesamtsendezeit und die zeitliche Aufteilung der Sendezeit auf die Programmgattungen bzw. "Programmfarben" (Barth-Renz 1992, S. 129).

Die Programmschemaplanung stellt deshalb eine grundlegende programmplanerische Entscheidung dar, weil sie die Programmphilosophien und –konzepte der Anstalten sichtbar macht (Hickethier 1992; Holtmann 1999), indem das Programmschema festlegt, "in welchem Umfang und zu welcher Zeit eine bestimmte Kategorie von Aussagen durch das Medium gesendet wird. Mit der Entscheidung über den Umfang von Aussagekategorien werden Prioritäten gesetzt, die Aussage- und Wirkungsmöglichkeiten des Mediums entscheidend eingrenzen und strukturieren." (Schultheiß 1974, S. 56) Dieser Charakter des Programmschemas als sichtbare Operationalisierung strategischer Grundüberlegungen und Zielgewichtungen macht verständlich, warum die empirische Programmforschung zunächst an der Untersuchung von Programmstrukturen ansetzte.

Neben der Festlegung von Sendeanteilen für einzelne Programmgattung im Programmschema wird mit den Parametern der zeitlichen Platzierung und der Programmumgebung über Nutzungschancen und Erfolgsaussichten der Programme entschieden, denn die Zuschauer sind, wie die Nutzung des Mediums Fernsehen im Tagesverlauf zeigt, zu den einzelnen Tageszeitpunkten in sehr unterschiedlichem Maße erreichbar (vgl. Abb. 1). Dabei entscheidet auch der "räumliche" Kontext, in den die einzelnen, in sich abgeschlossenen Programmangebote zueinander gebracht werden, über die Erfolgsaussichten von Sendungen, da die Sendungen gegenseitig ihre Zuschauerzahlen beeinflussen (Holtmann 1999).



Abbildung 1:
Mediennutzung 2000 an einem durchschnittlichen Werktag
in Prozent der Gesamtbevölkerung ab 14 Jahren



Quelle: Massenkommunikation 2000
(www.br-online.de/br-intern/medienforschung/md_allgemein/mednutag.html)

Werden mit der Programmplanung die vagen Leistungsvorgaben unweigerlich operationalisiert (Sieben et al. 1988, s.a. Seidel/Libertus 1993, S. 112), besteht hinsichtlich der Verteilung von attraktiven Sendezeiten und -plätzen ein Allokationsproblem (Gruninger-Hermann 1999). Die einzelnen Sendegattungen stehen in einer Beziehung der "gepoolten Interdependenz" stehen. Damit ist der Programmplanungsprozess ähnlich wie andere Entscheidungen über organisatorische Prioritäten für eine Politisierung prädestiniert (Wildavsky 1968).

3. Wettbewerbsorientierte und "public service"-orientierte Programmplanung im Vergleich

Auf Grund der Charakterisierung der Programmplanung als Kernaufgabe der Rundfunkanstalten verwundert es nicht, dass die *langfristige Programmplanung* in den präskriptiven Überlegungen der Rundfunkökonomie zur strategischen Neuorientierung der Rundfunkanstalten eine zentrale Rolle spielte. Sie ist sogar als "*Herzstück der strategischen Gesamtkonzeption einer Rundfunkanstalt*" bezeichnet worden (Pantenburg 1996, S. 116; s.a. Sieben et al. 1988). Diese Funktionsbestimmung der Programmplanung geht über ihre traditionelle Rolle der Programmplanung im Leistungserstellungsprozess der Anstalten weit hinaus, da die Programmschemaplanung vor der Dualisierung in den Rundfunkanstalten nicht immer "strategisch", d.h. zielorientiert, gehandhabt habe. Vielmehr trug sie Züge einer "Sendeplatzverwaltung" (Brandt 1989, S. 35), auch wenn beim ZDF Programmplanung bereits seit längerem als Managementprozess begriffen wurde (Prüsse 1997, S. 152-3).⁵

Die strategischen Überlegungen der Rundfunkökonomie forderten von den Anstalten, die Programmplanung als eigenständige Stufe im Leistungserstellungsprozess zu begreifen (Sieben et al. 1988), die "konkrete Zielplanungen über die angestrebten Kommunikationsleistungen und -wirkungen, über die angesprochenen Zielgruppen, über den angestrebten Marktanteil sowie über geplante Kosten und Erlöse" trifft und auf der "die grundsätzlichen Abwägungen zwischen Wettbewerbsorientierung und Erfüllung des öffentlichen Auftrages erfolgen sowie die grundsätzlichen Entscheidungen über die Ressourcenallokation fallen, die nachfolgend die Programmbalance und die Ziele einzelner Programmbereiche beeinflussen. Die Programmplanung ist insofern als umfassende Programmgestaltungsfunktion aufzufassen deren Rolle über eine reine Zuordnung von Sendungen zu Sendepätzen hinausgeht." (Kayser 1993, S. 163-4)

Im Folgenden soll jedoch nicht an die präskriptiven Überlegungen angeknüpft, sondern sollen die konvergenztheoretischen Ausgangsüberlegungen wieder aufgenommen werden. Darum werden die Konturen einer vorrangig wettbewerbsorientierten und einer auftragsorientierten Programmplanung bestimmt, um Bewertungsmaßstäbe für die empirische Untersuchung des Programmplanungsverhaltens des ZDF zu gewinnen.

Während sich durch Rückgriff auf die rundfunkökonomische Literatur recht genau die Inhalte einer wettbewerbsorientierten Programmplanung umreißen lassen (vor allem: Ottler 1998; Holtmann 1999; Gruninger-Hermann 1999), er-

⁵ Im ZDF wurde bereits 1967 die Hauptabteilung Programmplanung eingerichtet, die alle programmplanerischen Funktionen vereinigen sollte und für die Programmdirektion und die Chefredaktion zuständig war (Haufler 1973). Nach seiner Wahl zum ZDF-Intendanten richtete Dieter Stolte zudem 1982 den Bereich Unternehmensplanung ein. Das ZDF verfügte damit als einzige Rundfunkanstalt über eine Stabsstelle für die taktische und strategische Planung (Barth-Renz 1992).



schwert die Komplexität des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags die Bildung eines kohärenten Modells auftragsgerechter Programmplanung. Bereits die Ebene der vom Verfassungsgericht postulierten metaökonomischen Oberziele des öffentlich-rechtlichen Rundfunks weist die *klassischen Defizite der Zielsysteme öffentlicher Unternehmen* auf:⁶

Es findet sich ein *additiver Zielkatalog*, in dem wesentliche Zielbeziehungen ungeklärt sind. So verpflichtet das Verfassungsgericht die Rundfunkanstalten auf einen umfassenden *Informationsauftrag* und eine *demokratische Forumsfunktion* (BVerfGE 35, 202 [222]; BVerfGE 57, 295 [320]). Daneben hat das Bundesverfassungsgericht 1986 für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk einen *Kulturauftrag* bzw. eine "kulturelle Verantwortung" postuliert, aber nicht näher spezifiziert (BVerfGE 73, 118 [157-8]). Der Funktionsauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks enthält auch eine *sozialstaatliche Komponente*, die in dem von Hermann (1975) entwickelten Begriff der Rundfunkgrundversorgung enthalten ist (Scheble 1994). Öffentlich-rechtlicher Rundfunk wird von den Verfassungsrichtern als "Rundfunk für alle" aufgefasst. Er muss Programme für die Gesamtheit der Bevölkerung anbieten (BVerfGE 73, 118 [325]). Ein besonders interpretationsbedürftiges Zielelement stellt der vom Bundesverfassungsgericht formulierte Integrationsauftrag dar, nach dem die Rundfunkanstalten "integrierende Funktionen für das Staatsganze" (BVerfGE 47, 198 [225]) bzw. "für die *Integration der Gemeinschaft* in allen Lebensbereichen" innehätten (BVerfGE 35, 202 [222], H.i.O.). Mit dem Integrationsauftrag werden zwar offensichtlich Sozialisierungseffekte und Vermittlungsleistungen der Massenmedien angesprochen, aus ihm lassen sich aber kaum konkrete Leistungsziele ableiten (Spallek 2001). Da das Verfassungsgericht eine spezifische Marktversagenstheorie vertritt, hat es als Reaktion auf die Teilderegulierung des deutschen Rundfunksystems auch *Wettbewerbsfunktionen* für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk postuliert. Dabei greift das Gericht auf das Leitbild des "publizistischen Wettbewerbs" zurück und umschreibt die öffentlich-rechtliche Wettbewerbsfunktion als Belebung des "inländischen Gesamtangebotes" und die Stärkung und Erweiterung der Meinungsvielfalt (BVerfGE 74, 297 [332]). Die Kategorie des "publizistischen Wettbewerbs" bleibt allerdings ein höchst diffuses medienpolitisches Leitbild (Kiefer 2001, S. 98-9). Einerseits kennzeichnet der Begriff einen Wettbewerb um journalistische oder ästhetische Qualität (Wirtz 2000), andererseits wird er mit einem bestimmten Marktergebnis, nämlich der Konkurrenz möglichst vieler unabhängiger publizistischer Einheiten assoziiert (Schellhaass 1994; Blind 1997; Steiniger 2000). In der Verfassungsjudikatur scheint sich die postulierte "Konkurrenzfähigkeit" des öffentlich-rechtlichen Fernsehens schließlich auch an dem tatsächlichen Marktergebnis auf dem Zuschauermarkt zu bemessen. Diese unklaren Leistungsziele stehen in partiellem Widerspruch zu den Formalzielen der Anstalten, vor allem der Finanzierungskonzeption des ZDF.

⁶ Dazu als Auswahl: Witte/Hauschildt 1966; Himmelmann 1979; Schuppert 1985; Boos/Krönes 1990; Cadel 1990.



Die einschlägigen Rundfunkgesetze, aber auch die Verfassungsrichter, fordern von den Rundfunkanstalten die Orientierung an Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit (§ 13 Abs. 1 RStV; § 30 Abs. 2 ZDF-StV; BVerfGE 90, 60 [95]), ohne die Relation zur geforderten Breitenwirksamkeit und Konkurrenzierungsfunktion der Rundfunkanstalten zu klären. Darüber hinaus zeichnete sich die traditionelle Finanzierungskonzeption des ZDF durch den hohen Anteil der Werbefinanzierung aus, da die Bundesländer Auseinandersetzungen über die Gebührenverteilung dadurch lösten, dass die Werbung beim ZDF zur programmlichen Pflichtaufgabe machten (§ 23 ZDF-StV 1961), was die Einrichtung der neuen Anstalt ohne eine Gebührenerhöhung erlaubte (Steimer 1985).

Der mehrdimensionale und vage "Programmauftrag" kann dem Management allenfalls eine Generalrichtung für die Leistungserfüllung in die Hand geben. Die *fehlende Operationalität* des Programmauftrages wird auch an den zaghaften Überlegungen der Rundfunkökonomie zu einem Zielsystem der Rundfunkanstalten deutlich. Die vorgelegten Versuche einer Systematisierung der Ziele der Rundfunkanstalten begnügen sich häufig damit, grundlegende Zielstrukturen, vor allem den inhärenten Konflikt zwischen Sachzielen und Formalzielen, hervorzuheben und einzelne Zielebenen sowie beispielhafte Zielinhalte zu benennen (Haufler 1973; König 1983; Kemmer 1986; Barth-Renz 1992; Seidel/Libertus 1993). Die geringe Operationalität der Zielvorgaben der Rundfunkanstalten zeigt sich daran, dass sich Überlegungen zur Erfolgserfassung der Rundfunkanstalten mit dem Indikator "Ausschöpfung der Zielgruppe" zumeist auf ein rein absatzorientiertes Konzept beschränken (Kemmer 1986; Kolb 1993; Nafziger/Schwertzel 1996), während die rundfunkökonomischen Überlegungen im Bereich der betriebswirtschaftlichen Formalziele sehr viel eloquenter ausfallen.

Die wettbewerbsstrategischen Überlegungen der Rundfunkökonomie plädieren daher dafür, *das Problem der öffentlichen Auftragserfüllung pragmatisch zu lösen*. Im Anschluss an den Strategietyp des "analyzer" von Miles und Snow (1986)⁷ wurde den Anstalten empfohlen, einen *Strategiemix* zwischen einer wettbewerbsorientierten Strategie und einer kompensatorischen Angebotsstrategie zur Befriedigung von "Bedarfen", die von den privaten Anbietern nicht berücksichtigt werden, zu realisieren (Brandt 1989; Weinstock 1991; Kayser 1993; Schuster 1995; Gundlach 1998). Dabei wurde den Anstalten geraten, die maximale Zufriedenstellung aller "stakeholder" anzustreben (Kayser 1993). Andererseits wurde im Anschluss an Porters (1999) *Konzept der Produktdifferenzierung* postuliert, dass das Programmangebot der Rundfunkanstalten über ein spezifisch öffentlich-rechtliches Programm- und Qualitätsprofil zu markieren sei (Schuster 1995; Gundlach 1998). Bekanntlich zielt die Strategie der Differenzie-

⁷ Der Strategietyp des Analytikers verfolgt das Ziel, das Marktrisiko zu minimieren und die Gewinnerzielungsmöglichkeiten zu maximieren, indem neue Produkt- und Marktmöglichkeiten lokalisiert und genutzt werden und gleichzeitig eine feste Basis an traditionellen Produkten und Kunden aufrechterhalten wird. Bei der Lösung dieses unternehmerischen Problems bedient sich der Analytiker unter anderem der Imitation von Produktinnovationen der Branchenprospektoren (Miles/Snow 1986).



rung darauf ab, das Produkt oder die Dienstleistung des Unternehmens von denen der Konkurrenz so abzuheben, dass es in der Branche als einzigartig angesehen wird. Diese Strategie schirmt gegen den Wettbewerb ab, indem sie die Abnehmer an die Marke bindet und die Preisempfindlichkeit verringert (Porter 1999). Zugleich können Markteintrittsbarrieren geschaffen werden. Die Lösung von Marktzwängen kann selbstverstärkend sein, wenn es gelingt, eine günstige Produkt-/Markt-Positionierung in Übereinstimmung mit einer Konfiguration interner Aktivitäten zu bringen (Rumelt et al. 1991). Den Rundfunkanstalten wurde daher empfohlen, das Konzept einer "segmentspezifischen Qualitätsführerschaft" zu verfolgen (Raffée 1990, S. 29). Über eine zielgruppenorientierte Strategie der qualitativen Produktdifferenzierung sollen sich die Leistungen von denen der Konkurrenten abheben und zugleich über eine verstärkte Markt- bzw. Zuschauerorientierung Präferenzen bei den Rezipienten generieren und ihre Senderbindung verstärken (Brandt 1989; Maier 1986). Die privaten Anbieter sollten durch diese Strategie dazu gedrängt werden, unterhalb des Qualitätsniveaus der öffentlich-rechtlichen Anstalten verharren zu müssen (Kayser 1993).

Da die vorliegende Arbeit empirisch angelegt ist, soll hier nicht versucht werden, diese abstrakten Postulate in ein kohärentes präskriptives Modell des Programmplanungsprozesses herunterzubrechen. Statt dessen soll für heuristische Zwecke an Hand relevanter Untersuchungsdimensionen der Idealtyp einer reinen "public service"-Programmplanung skizziert werden, um für die Bewertung der Untersuchungsergebnisse auf zwei bipolare Typen zurückgreifen zu können. Dieses idealtypische "public service"-Konzept lehnt sich an die wohlfahrtsökonomischen Überlegungen an, die öffentliche Fernsehanbieter auf ein reines Komplementärangebot gegenüber privaten Anbietern festlegen wollen.⁸

⁸ Dazu: Kantzenbach 1988; Wiechers 1992; Schellhaass 1994; Blind 1997; Monopolkommission 1998; Wissenschaftlicher Beirat 1999; Eickhof/Neuer 2000.

3.1. Die strategischen Ziele der Programmplanung

Kommerzielle Fernsehanbieter orientieren sich verständlicherweise am erwerbswirtschaftlichen Prinzip und streben die Erwirtschaftung von Gewinnen an. Sie agieren daher als Wirtschaftsunternehmen, die sich *grundsätzlich und ausschließlich am Publikumsgeschmack orientieren* (Holtmann 1999, S. 11-2). Die Programmplanung stellt daher einen rundfunkspezifischen Typ der Unternehmensplanung dar, der auf die günstige, d.h. ertragsichernde, Positionierung des jeweiligen Senders im Wettbewerb zielt.

Die folgenden Überlegungen zur strategischen Ausrichtung kommerzieller Sender beziehen sich nur auf das frei-empfangbare Angebot, da diesem bislang eine weitaus höhere Relevanz für die Zuschauermarktposition der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zukommt. Bei den hier weniger relevanten Pay-TV-Anbietern besteht dabei eine direkte Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die Entgeltfinanzierung eine bessere und differenziertere Berücksichtigung der Publikumspräferenzen ermöglicht (Schmitz 1990; Wurth 1994; Kruse 1996; Schröder 1997; Hartwig/Schröder 1999). Dagegen handelt es sich beim werbefinanzierten Fernsehen bekanntlich um ein Kuppelprodukt.⁹ Werbefinanzierte Anbieter konkurrieren auf einem "dual product market", d.h. sie produzieren Publikum für die werbetreibende Wirtschaft, die einen Transport ihrer Werbebotschaften anstrebt (Kiefer 1996b; 2001). Da die Erlöse des Werbefernsehens nur von der Zahl seiner Nutzer, aber nicht deren Präferenzintensität abhängen, weist diese Angebotsform einen "bias" zu Gunsten massenattraktiver Programme auf und lässt kleine Zuschauergruppen mit starken Präferenzen und hoher Zahlungsbereitschaft unberücksichtigt (Blind 1997; Runkel 1998). Kaum berücksichtigt werden auch jene Zuschauersegmente, die für die Werbetreibenden nicht attraktiv sind (Noam 1987; Wiechers 1992; Kruse 1999). So umfasst die von der Werbewirtschaft auf Grund ihrer Konsumgewohnheiten präferierte Zielgruppe der 14- bis 49jährigen nur 41% der deutschen Zuschauer (Schöneberger 1998).

Die strategischen Ziele des idealtypischen "*public service*"-Anbieters richten sich dagegen an der *Befriedigung der gesellschaftlichen Funktionserwartungen* an das Medium Fernsehen und der *Korrektur von Marktmängeln* aus. Insbesondere werbefinanzierte Fernsehanbieter tendieren zur Vernachlässigung der demokratischen Funktionen des Mediums. Sie müssen ihr Programmangebot dissonanzfrei halten, um das Umschalten des Zuschauers zu vermeiden (Kamins et al. 1991). Dies geht zur Lasten kontroverser Inhalte, wie etwa der politischen Berichterstattung, aber auch avantgardistischer und innovativer Angebote, so dass gemutmaßt worden ist, dass der Konsum werbefinanzierten Fernsehens

⁹ Dieser resultiert daraus, dass der analoge Fernsehkonsums den Status eines öffentlichen Gutes hat (Spence/Owen 1977), während Zielgruppenkontakte für die Werbetreibenden den Charakter eines privaten Gutes tragen, für das sowohl das Ausschlussprinzip als auch das Merkmal der Nachfragerivalität gelten (Korff-Sage 1999).



zu politischer Apathie und Konformismus führe (Altheide/Snow 1988; Gundlach 1998; Müller 1998). Empirisch belegt sind zumindest politische Entfremdungseffekte bei den unterhaltungsorientierten Konsumenten des Privatfernsehens (Pfetsch 1991; Ridder/Engel 2001; Darschin/Zubayr 2001). Die Bereitstellung hochwertiger Informationsleistungen durch kommerzielle Anbieter wird zudem dadurch erschwert, dass Fernsehprogramme sogenannte "Erfahrungsgüter" bzw. "Vertrauensgüter" darstellen, deren Qualität erst ex post beurteilt werden kann. Auf Grund des Misstrauens der Konsumenten kann bei solchen Gütern die Qualität zu einem auf dem Markt nicht gewürdigten Kostenfaktor werden (Akerlof 1970). Im Fernsbereich ist vor allem für Informationssendungen behauptet worden, dass sich die Qualitätsunsicherheit der Verbraucher nicht auf das für einen marktlichen Austausch erforderliche Maß reduzieren ließe, da die Qualität der journalistischen Leistungen der Anbieter kaum beurteilt werden könne. Die problematischen Verfügungsrechte am Gut Information verringern nach Ansicht einiger Medienökonomien die Anreize zu seiner Bereitstellung weiter. Informationen könnten schnell übernommen und imitiert werden. Ihre Produzenten können positive externe Effekte daher nur teilweise internalisieren. Damit sinke der ökonomische Anreiz zur aufwändigen Produktion hochwertiger Information weiter, während die Tendenz zum "Billigjournalismus" steige (Heinrich 1996; s.a. Sunstein 1999). Die *Aufgaben eines "public service"-Anbieters* beständen daher in der *nichtmarktlichen Bereitstellung hochwertiger Programme*, da hier eine geringere Abhängigkeit von erwerbswirtschaftlichen Interessen und eine höhere Transparenz und Kontrollierbarkeit journalistischen Arbeitens gegeben ist (Kops 1998).

Da bei kommerziellen Anbietern auch die Bereitstellung *kulturell hochwertiger und avantgardistischer Programmangebote* problematisch ist, muss von einem "public service"-Anbieter gefordert werden, "auch auf attraktiven Sendeplätzen Programme mit innovativen, kontroversen und avantgardistischen Inhalten bereit[zustellen, selbst wenn von vornherein absehbar ist, dass diese nur von Minderheiten genutzt werden." (Kops 1998, S. 7)

Da der Charakter des werbefinanzierten Fernsehens als "Kuppelprodukt" dazu führt, dass in kommerziellen Fernsehsystemen das Programmangebot nur grob durch die Konsumentenpräferenzen gesteuert wird und die Bedürfnisse bestimmter Minderheitensegmente nicht berücksichtigt werden (Pethig 1997)¹⁰, lassen sich für öffentliche Fernsehanbieter *Versorgungsaufgaben in Minderheiten- und Qualitätssegmenten* ableiten. Weil im wohlfahrtsökonomisch präferierten Pay-TV (Coase 1966; Kruse 1996; Schröder 1997; Hartwig/Schröder 1999) zudem nur solche Minoritäten bedient werden, die über eine entsprechende Zahlungsbereitschaft und -fähigkeit verfügen, ergeben sich hier *Perspektiven sozialer Funktionen eines öffentlichen Rundfunks* (Spallek 2001), der

¹⁰ Der Großteil der Zuschauer des werbefinanzierten Fernsehens befindet sich in einer Situation der "forced choices" und muss "the best of a bad job" machen (Brunsdon 1990; Hallenberger 1998).

als Instrument gegen eine gesellschaftliche Spaltung in "information rich" und "information poor" verstanden werden kann (Kubicek/Welling 2000).

3.2. Prozess der Programmplanung

Unterschiede zwischen den Idealtypen der Programmplanung lassen sich jedoch nicht nur auf der Ebene der strategischen Ausrichtung der Programmplanung, sondern auch auf der Ebene des Programmplanungsprozesses ausmachen.

Für die *Programmplanung eines reinen "public service"-Anbieters* ist zu erwarten, dass sich hier die Besonderheiten des Planungsverhaltens nicht-erwerbswirtschaftlicher und öffentlicher Unternehmen beobachten lassen (Rainey et al. 1976; Kötzle 1984; Hickson et al. 1986; Rodrigues/Hickson 1995; Nutt 2000). Der Planungsprozess müsste sich unter *intensiver Beteiligung der Aufsichtsgremien* vollziehen. Dies erhöht einerseits die Responsivität der Organisation gegenüber den Funktionserwartungen ihrer gesellschaftlichen "stakeholder", andererseits führt diese Partizipation zu *einer geringen Entscheidungsautonomie und Flexibilität* sowie zur *längeren Dauer von Entscheidungsprozessen*. Solche Planungsprozesse führen i.d.R. zur *additiven Harmonisierung von Zielen*, so dass Zielambiguitäten über längere Zeiträume bestehen bleiben können, während Zieländerungen nur in losem Zusammenhang zu Marktveränderungen stehen. Wegen der Besonderheiten von Rundfunkleistungen¹¹ sowie der Bedeutung kreativer Faktoren, die starke funktionale Abhängigkeiten begründen, ist zu erwarten, dass der *operative Leistungserstellungsprozess stark in den Händen von "professionals"* liegt (Ouchi 1980). Im Ergebnis zeichnet sich das Planungsverhalten durch eine geringe Integration der Teilplanungen aus, wie sie tatsächlich für die Rundfunkanstalten vor der Dualisierung charakteristisch war.¹²

Demgegenüber weist der Programmplanungsprozess werbefinanzierter Fernsehanbieter ein deutlich anderes Profil auf. In einem kompetitiven Fernsehmarkt müssen sich Privatsender um eine stärkere Integration und Zielorientierung ihrer Programmplanungen bemühen. In der Sprache der Organisationstheorie wird

¹¹ Der Leistungsoutput der Rundfunkanstalten stellt ein außerordentlich differenziertes und komplexes Produkt dar (Schrape/Kessler 1988). Rundfunkleistungen zeichnen sich durch ihren n-dimensionalen Charakter (Schuster 1995), so dass Vorschläge zur Qualitätsmessung komplex ausfallen und umstritten bleiben (McQuail 1992; Schatz/Schulz 1992; Breunig 1999). Die Kausalbeziehungen zwischen Leistungsoutput und den gesellschaftlichen Wirkungen von Fernsehangeboten sind ebenfalls außerordentlich komplex und umstritten (Schenk 1987; Bonfadelli 1999; Jäckel 1999; Schorr 2000). Schließlich sind Fernsehprodukte keine Massenprodukte, sondern tragen die einzelnen Sendungen Unikatcharakter (Fünfgeld 1983; Fix 1988).

¹² Dazu: Bea et al. 1985, Sieben et al. 1988; Barth-Renz 1992; Seidel 1992; Pagenstedt/Schwartzel 1994.



eine enge Kopplung der einzelnen betrieblichen Prozesse erforderlich (Orton/Weick 1990).

Auf einem wettbewerbsintensiven Fernsehmarkt kann die Programmplanung nicht mehr als isolierte Programmstrukturplanung betrieben, sondern muss in Richtung zu einem umfassenderen "programming" weiterentwickelt werden, das die *Programmbeschaffung und Inhaltsplanung* auf der Ebene der konkreten Einzelsendung, die *Programmschemaplanung*, d.h. die Platzierung der Sendungen ("scheduling", vgl. Hilliard 1989, S. 77-8) und die *Programmpromotion* und Positionierung bzw. Profilbildung des Gesamtprogramms stärker integriert (Holtmann 1999; s.a. Ottler 1998).

Dies impliziert, dass der Programm(schema)planer nicht mehr isolierter "Bürokrat und Sachverwalter der Programme" sein kann, sondern sich aktiv in das Programm einschalten muss (Jansing 1999, S. 25), um eine konsequente Zielorientierung des Programmerstellungsprozesses zu gewährleisten. Die Konsequenzen einer kompetitiven Orientierung für die Programmplanung hat Kayser (1993) mit der Gegenüberstellung der Kontrasttypen der sendeplatzbezogenen und der zielorientierten Programmplanung verdeutlicht. Die zielorientierte Programmplanung geht nicht von der Vergabe fester Sendeplätze an die Programmbereiche, sondern von Zielgruppenerreichungszielen im Rahmen des Programmmixes aus. Sie definiert auf der Basis von Strategieüberlegungen und der kontinuierlichen Programmforschung inhaltliche Konzepte zur Erreichung und Zufriedenstellung der Zielgruppen, wobei sie ein Gesamtkostenbudget vorgibt.

Auf Grund der Verknappung attraktiver Programmressourcen muss die Programmplanung enger mit dem Beschaffungsmanagement, aber auch mit dem inhaltlichen Entwicklungsprozess einer einzelnen Sendung verzahnt werden (Maletzke 1984; Kayser 1993; Friedrich 1997; Holtmann 1998). Der verschärfte Wettbewerb am Zuschauermarkt erfordert eine engere Anbindung der Programmplanung an die Zuschauer- und Programmforschung (Stipp/Schümchen 1995). Schließlich müssen Programmplanung und Sendermarketing stärker aufeinander abgestimmt werden (Ferguson et al. 1999; Schuster 1995; Föll 1995), da Profilbildung und Sendermarkierung bei dem unübersichtlicheren Angebot des teilderegulierten Fernsehmarktes zentral für den langfristigen Erfolg eines Programms sind (Schöneberger 1999). Da es sich bei Fernsehprogrammen um Reputationsgüter handelt, besteht auf dem Rezipientenmarkt eine endogene Dynamik zwischen Nutzungsprofilen, Profizuweisungen und Gratifikationserwartungen (Büchner 1989; Darschin/Frank 1997; Holtmann 1999). Reputationsstellen stellen schwer imitierbare (Kern-)Ressourcen dar (Habann 2001), die zum Ausgangspunkt distinkter Programmstrategien gemacht werden können (Kiefer 1992b). Daher genügt es nicht, dass ein einzelnes Programmangebot eine breite Zuschauerakzeptanz erreicht, vielmehr muss es auch dem Senderprofil entsprechen (Körbelin 1999).

Effektive Programmplanung stellt freilich eine *besondere Managementherausforderung* dar, da sich die Gestaltung eines Fernsehprogramms in einem hochgradig arbeitsteiligen und konflikträchtigen Prozess vollzieht. In diesem beeinflussen die künstlerischen und kreativen Beiträge, die wirtschaftlichen Bedingungen und die produktionstechnischen Voraussetzungen einander und prägen das Programm als Endprodukt (Schwaderlapp 1987; Eastman 1993).

Dabei muss die Programmplanung in wettbewerbsintensiven Fernsehmärkten *eine größere Anzahl relevanter Umweltentwicklungen* berücksichtigen und ihre Reaktionszeiten an die *größere Dynamik des Wettbewerbsumfeldes* anpassen. Neben die grundlegende "parametrische Unsicherheit" der Programmplanung, d.h. die Reaktion der Zuschauer auf neue Programmangebote und -abläufe (Ang 1991; Kiefer 2001), tritt die "strategische Unsicherheit" über das Verhalten der Konkurrenten. Wettbewerbsorientierte Programmplanung stellt daher Handeln unter Unsicherheit bei einer Vielzahl zu beachtender Handlungsparameter dar. Sie beruht wesentlich auf den flexibel zu handhabenden Heuristiken von Praktikern und erfordert eine *Expertise*, die nur in längerer Praxis erworben werden kann, da in Programmentscheidungen stets eine Reihe situativer und intuitiv zu schätzender Parameter, etwa die Stärke einer neuen Sendung oder die Zuschauererfolgswirksamkeit einzelner Programmelemente (Berthoud 2001, S. 73-4), einfließen (Ang 1991, S. 38-41).¹³ Programmplanung ist als "combination of science, art, and intuition" zu verstehen, denn trotz der Unterstützung durch erhebliche Datenmengen besteht die Herausforderung an den Programmplaner darin "to combine previous knowledge and experience with a sense of changing trends in audience preferences" (Czech-Beckeman 1991, S. 50). Programmplanung ist daher auf Grund der Notwendigkeit zur Erkennung komplexer Muster eine potentielle Domäne impliziten Wissens, das nur begrenzt diskursiv ist (Polanyi 1985). Sie muss als dynamisches Entscheidungsverfahren verstanden werden, bei dem erst eine Serie verbundener Entscheidungen und Handlungen ausreichende Informationen für das Fällen adäquater Entscheidungen generiert (Caroll/Johnson 1990). Dabei schließt allerdings auch langjährige Expertise unangenehme Überraschungen nicht aus.¹⁴

Die strategische Unsicherheit und die Wettbewerbsdynamik im dualen System macht auch auf der Ebene der Programmplanung eine *Verkürzung der Reaktionszeiten* und damit eine *Beschleunigung der Programmplanungsprozesse*

¹³ In jüngerer Zeit hat sich allerdings Weber (2000) bemüht, Prognosemodelle zur Vorhersage der Fernsehnutzung zu entwickeln. Insbesondere neuronale Netze scheinen eine inhaltlich plausible Prädiktorenwahl zu ermöglichen und die Fernsehnutzung vor allem bei stark serialisierten Formaten gut prognostizieren zu können.

¹⁴ In den Interviews zeigte sich das ZDF-Management bspw. vom außerordentlichen Erfolg der RTL-Show "Wer wird Millionär?" überrascht, der nicht vorherzusehen war und sich der gelungenen Kombination eines international erprobten Formats mit dem geeigneten deutschen Moderator verdankte (s.a. Stolte 2001). Zumindest in der Anfangsphase fiel es dem ZDF außerordentlich schwer, gegen dieses "Killerformat" Gegenprogrammierungsstrategien zu formulieren.



notwendig (Niemand 1996; Körbelin 1999), um auf kurzfristige Offensiven und Gegenprogrammierungen der Wettbewerber reagieren zu können. Lange Planungszeiträume und geringe Flexibilität beeinträchtigen die Schlagkraft gegenüber der Konkurrenz und können dazu führen, dass Sender ins "offene Messer" der Konkurrenz laufen, wie der einstige ZDF-Hauptabteilungsleiter Show feststellte (Kogel 1995, S. 95).

Die Beschleunigung der Programmplanungsabläufe steht offensichtlich im Widerspruch zu einer extensiven Beteiligung gesellschaftlicher "stakeholder" oder deren Repräsentanten. Auch die stärkere Bedeutung von Expertise für eine erfolgreiche Programmplanung widerspricht einer Beteiligung eines Laiengremiums an der Entwicklung der Angebotsstrategie. Zusammenfassend ist festzustellen, dass sich *wettbewerbsorientierte Programmplanung* durch eine höhere Zielorientierung, Zentralisierung und Verbindlichkeit der Planung sowie die *stärkere Integration einzelner Programmplanungsentscheidungen* auszeichnet. Sie vollzieht sich vorwiegend als *zentralisierter binnenorganisatorischer Verhandlungsprozess unter professionellen Programmplanern und Programm-machern*.

3.3. Prinzipien der Programmschemaplanung

Signifikante Unterschiede zwischen den beiden idealtypischen Anbieterformen lassen sich nicht auf der Ebene der Prozessgestaltung, sondern auch hinsichtlich der Aufbauprinzipien des Programmschemas ausmachen.

Es wurde bereits festgestellt, dass die Programmschemagestaltung eines idealtypischen "*public service*"-Anbieters die gesellschaftlichen Funktionserwartungen an das Medium Fernsehen unmittelbar widerspiegeln müsste. *Wesentliche Programmanteile und zentrale Sendeplätze* müssten den demokratisch relevanten *Informationssendungen*, innovativen und avantgardistischen *Kulturangeboten* sowie *Minderheitenprogrammen* eingeräumt werden, die von privaten Anbietern nicht bereitgestellt werden (Kops 1998). Die Programmstruktur müsste auf Grund der breiten Berücksichtigung gesellschaftlicher Anliegen durch eine hohe strukturelle Vielfalt bei Inkaufnahme eines *additiven Charakters des Programmschemas und starker Genrebrüche* gekennzeichnet sein (Hickethier 1984).

Werbefinanzierte Anbieter richten ihren *Angebotsmix* dagegen an den Präferenzen der von ihnen angestrebten Zielgruppen aus. Streben sie eine möglichst massenattraktive Ausrichtung an, muss ihre Programmstruktur vorwiegend die von der überwiegenden Mehrheit der Zuschauer präferierten Programmsparten *Fiction, Unterhaltung und Sport* berücksichtigen.¹⁵ Dieser Programmmix wird auch dadurch forciert, dass werbefinanzierte Anbieter danach streben, den Zu-

¹⁵ Zur Verteilung der Zuschauerpräferenzen nach dem Nutzungsverhalten nur: Gerhards et al. 1999; 2001 und die Beiträge von Darschin und Frank bzw. Darschin und Kayser.



schauern keine Anlässe zu Programmwechseln zu bieten, und setzen daher auf eher dissonanzvermeidende Sparten. Kontroverse politische und avantgardistische Inhalte werden daher vermieden.

Das *Programmschema* erhält seine Bedeutung *als Wettbewerbsinstrument* aber auch dadurch, dass die Programmumgebung, d.h. die zeitliche Platzierung einer Sendung und die Relationierung einzelner Sendungen zueinander, entscheidend die Erfolgsaussichten einer Sendung beeinflusst. Im Anschluss an die US-amerikanische Diskussion ist die Hypothese aufgestellt worden, dass die Entscheidung, wie die einzelnen Programmangebote kombiniert und zu einem konsistenten Ganzen verbunden werden, zumindest ebenso wichtig sei wie die eigentliche Auswahl der Sendungen (Holtmann 1999, S. 75). Die deutsche Forschung hat sich jedoch erst relativ spät diesem Problemkomplex gewidmet (Meckel 1997; Ottler 1998; Holtmann 1999; Paukens/Schümchen 1999), obwohl die Elemente einer wettbewerbsorientierten Programmstrukturplanung auch den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten bekannt waren, bis zur Dualisierung aber nicht konsequent befolgt werden mussten (Frank 1999). Aus diesem Grund hat sich für die Darstellung von Programmierungsstrategien die breite Verwendung von Anglizismen durchgesetzt.

Obwohl die wettbewerbsorientierten Programmierungsstrategien in den USA bereits Lehrbuchstatus erlangt haben (Matelski 1989; Czech-Beckerman 1991; Eastman 1993), handelt es sich bei ihnen um "nicht viel mehr als traditionelle Verhaltensweisen der TV-Branche und auf langjähriger Erfahrung von Praktikern beruhende Heuristiken, über deren Wirksamkeit bisher so gut wie keine öffentlich zugänglichen empirischen Untersuchungen vorliegen" (Holtmann 1999, S. 7). Trotz der auch seitens des Top-Management kommerzieller Sender vorgebrachten Zweifel an der Wirksamkeit dieser Strategien (Gitlin 1985, S. 61-2; s.a. Adams 1993) prägen sie auf Grund der Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten, denen Programmierungsentscheidungen unterliegen, das "belief system" der Programmwacher und lassen sich organisationssoziologisch als institutionalisierte Praktiken beschreiben (Bielby/Bielby 1994). Sie stellen nichtsdestoweniger nur "sehr unpräzise" Heuristiken dar, für deren situative Relativierung stets eine Reihe guter Gründe angegeben werden können (Holtmann 1999, S. 77). Neben ihrer handlungsanleitenden Funktion erfüllen die wettbewerbsorientierten Programmstrategien freilich auch die ideologische Nebenfunktion, die Machtansprüche des TV-Management zu legitimieren, das sich gegenüber den Programmachern auf eine eigenständige Rationalität berufen kann (Gitlin 1985, S. 62).

Im Folgenden sollen zunächst die beiden traditionellen Elemente einer wettbewerbsorientierten Programmplanung, die *Nutzung und Verstärkung von Habitualisierungseffekten* und der *Versuch des Aufbaus eines "audience flows"*, dargestellt werden. Beide Strategien knüpfen an dem Befund an, dass der Fernsehkonsum eine nur bedingt beabsichtigte, bewusste und selektive Tätigkeit darstellt, die nur in begrenzten Umfang von der Rezeption einer einzelnen Sen-



dung geprägt wird. Anschließend wird auf die notwendige *Konkurrenzorientierung der Programmschemaplanung ("counterprogramming")* eingegangen.

Ungeachtet der breiten kommunikationswissenschaftlichen Debatte, die um die Frage kreist, wie weit die Fernsehnutzung als habituell oder instrumentell-selektiv bzw. aktiv oder passiv zu konzipieren ist (Hasebrink/Krotz 1996; Zubayr 1996), ist für den Fernsehkonsum zweifellos kennzeichnend, dass dieser Merkmale einer habitualisierten Gewohnheit aufweist (Hasebrink 2001): Zum einen haben viele Zuschauer die Angewohnheit, jeden Tag zur gleichen Zeit fernzusehen. Andererseits weisen serielle Formate, vor allem Sendungen mit Fortsetzungscharakter sowie redundanten und schematischen Inhalten, außerordentlich hohe Zuschauerbindungen auf (Zubayr 1995, 1996). Eine wettbewerbsorientierte Programmschemaplanung, die dieses habitualisierte Zuschauerverhalten nutzen und wenn möglich verstärken will, muss den Ablauf des Programms zunächst an die Demographie der jeweils angestrebten Zuschauergruppen und an deren zeitspezifische Nutzungsmuster, die nach Jahreszeiten, Wochentagen und Tageszeitabschnitten differieren können, anpassen (Holtmann 1999). Ein zentrales Element einer wettbewerbsorientierten Programmierung ist daher die *"vertikale Strukturierung"* (Meckel) bzw. das *"dayparting"* des Programms. Das Gesamtprogramm wird dabei in seinem Tagesverlauf klar nach Programmfunktionen (Sparten) und nach Angebotsformen strukturiert. Über mehrere Programmplätze hinweg werden Sendestrecken geschaffen, "die den Zuschauer durch ein an seinen im jeweiligen Zeitkorridor antizipierten Rezeptionsbedürfnis gemessen adäquates Programmfeld führen". Die vertikale Strukturierung dient somit der Schaffung einer "Tagesdramaturgie" (Jansing 1999, S. 27).

Neben der Orientierung an den Tageszeitabläufen der relevanten Zielgruppen müssen die wettbewerbsorientierten Schemastrategien der Programmanbieter darauf abzielen, durch eine konsequente Strukturierung ihres Programms den Wiedererkennungswert ihres Angebotes und dessen Vorhersehbarkeit für den flexibler einschaltenden Zuschauer zu erhöhen und damit dessen Informationskosten beträchtlich zu senken (Meckel 1997; Körbelin 1999, für das ZDF: Schwaderlapp 1995, Berthoud 1999). Andererseits sollten *Sendepätze "markiert"* werden, damit sie für den Zuschauer zum leicht identifizierbaren Einstellungsobjekt werden, mit dem spezifische Gratifikationserwartungen assoziiert werden (Ottler 1998, S. 49). Dies impliziert eine möglichst uniforme Gestaltung der einzelnen Sendetage und Sendepätze ("slots"). Diese Programmierungsstrategie, bei der gleiche Sendeformen bzw. Formatstrecken über die Woche hinweg jeden Tag den gleichen Programmplatz zugewiesen bekommen, wird allgemein als *"stripping"* bezeichnet. Der durch das "stripping" erzeugte uniforme Programmablauf wirkt sich dabei in der Regel auch auf die Umgebung der gestrippten Sendungen aus (Holtmann 1999). Die Anwendung von "stripping"-Strategien setzt freilich voraus, dass genügend gleiche oder vergleichbare Programmsoftware vorhanden ist. Dies erklärt die Bemühungen der Programmanbieter um die Serialisierung des Fictionangebotes (Bleicher 1991; 1997a), etwa

in Form von "daily soaps" und die Formatierung, d.h. die Standardisierung nicht-fiktionaler Programmsparten.¹⁶

Das zweite zentrale Element einer wettbewerbsorientierten Programmplanung stellen *"audience flow"-orientierte Programmierungsstrategien* dar. Der Begriff des "audience flow" bzw. des Zuschauerflusses kennzeichnet ein Sehverhalten, bei dem die Zuschauer eines Programmangebotes auch die nachfolgende Sendung des jeweiligen Programmanbieters konsumieren. Während sich die wissenschaftliche Erklärung dieses Phänomens als kompliziert erweist (Webster 1983; Jäckel 1995; Gleich 1996), ist es Ziel der wettbewerbsorientierten Programmierung, diese sogenannten Vererbungs- bzw. "inheritance"-Effekte zu nutzen, so dass die Zielgruppen bei möglichst geringen Verlusten kontinuierlich das Programm von einer Sendung zur nächsten Sendung konsumieren (Körbelin 1999). Die Generierung eines "audience flow" durch differenzierte Programmstrategien ist für die Erlangung hoher Einschaltquoten in einem wettbewerbsintensiven Fernsehangebot deshalb so zentral, weil sich allein durch Programmereignisse und -höhepunkte keine nennenswerten Ausstrahlungseffekte und Quotengewinne für das Restprogramm erzielen lassen (Rott/Schmitt 2001). Da die Zuschauer vor allem durch Übergänge, Unterbrechungen und Genrewechsel zum Umschalten motiviert werden (Winterhoff-Spurk 1991), versuchen "audience flow"-Strategien, "inheritance"-Effekte aufzubauen. Dies impliziert den Wechsel der Programmierungsstrategie vom Konzept des Programms als Sequenz abgeschlossener Programmteile hin zum Programm als ununterbrochenen Fluss, in dem die einzelnen Programmsequenzen zu einem neuen übergreifenden Sinnzusammenhang integriert werden (Holtmann 1999; Meckel 1997).

Die Verfolgung von "audience flow"-Strategien gestaltet sich in einem wettbewerbsintensiven Fernsehmarkt jedoch zunehmend schwieriger. In einem breiter gewordenen Medienangebot erweist sich die erfolgreiche Einführung neuer Sendungen als problematisch, da es immer schwerer wird, die Zuschauer zur Rezeption unbekannter Programmangebote zu motivieren. Zugleich führen die Fernbedienung und die Vermehrung der Programmwahlmöglichkeiten zu einem Steigen der Umschalthäufigkeit und zu neuen Sehformen wie "zapping", "grazing" und "parallelviewing", d.h. das ständige Umschalten von einem Kanal auf den anderen und das gleichzeitige Sehen von mehreren Programmen (Walker/Bellamy 1993; Lin 1993). Diese Veränderungen gehen über die bloße Vermeidung von Fernsehwerbung hinaus (Brockhoff/Doberstein 1989), vielmehr "grasen" die Zuschauer die verfügbaren Angebote nach interessanten Inhalten ab (Krotz 1994; Ziesemer 1997). Diese Entwicklung hat zu einer aufgeregten Entdeckung und Klassifizierung immer neuer Nutzungs- und Umschalttypen geführt

¹⁶ Daneben sind bei serialisierten und formatierten Angeboten wie den "daily soaps", auf Grund der ganzjährigen Produktionsweise Kostendegressions- und Lerneffekte zu erwarten, die das Format kostengünstiger gestalten (Radler 1995; Schöneberger 1999).



(Büchner 1989; Jäckel 1993; Niemeyer/Czycholl 1994; Ottler 1998). Der für die Angebotsstrategie zentrale Befund ist, dass sich im dualen System die absolute Umschalthäufigkeit stark erhöht hat und zumindest für einen Teil der Zuschauer¹⁷ charakteristisch ist, dass Sendungen eher selten zusammenhängend und bis zum Ende verfolgt werden. Die Implikationen dieses Zuschauerhaltens sind nicht nur für die Werbetreibenden (Niemeyer/Czycholl 1994; Ottler 1998), sondern auch für die Programmgestalter prekär, die die Dramaturgie von Sendungen und Programmschemata als verletzt ansehen müssen (Winkler 1992; Eastman/Neal-Lunsford 1993; Eastman et al. 1995). Darüber hinaus führt die Vervielfachung des Angebots zur Erosion der Sendertreue. Die Zuschauer orientieren sich bei der Programmauswahl zunehmend an einzelnen Programmformen unabhängig vom jeweiligen ausstrahlenden Sender (Hasebrink 1992; 1994; Krotz 1994).

Diese Entwicklung reduziert die Effektivität von "audience flow"-Strategien weiter und legt eine Reihe neuer Anpassungsstrategien nahe, um die sprunghafter gewordene Aufmerksamkeit der Zuschauer zu erregen. Zunächst müssen "audience flow"-Strategien stärker zielgruppenspezifisch gestaltet werden, da sich einzelne Zuschauergruppen durch ein unterschiedliches Umschaltverhalten auszeichnen (Holtmann 1999, S. 91). Zu den eher programminhaltsbezogenen Anpassungsstrategien gehören dagegen die Erhöhung des Programmtempos und die "Magazinisierung" (Bleicher 1991), also die Modularisierung des Angebotes, und die Emotionalisierung von Programminhalten sowie die Beschleunigung von Handlungsabläufen (Holtmann 1999; Schreitmüller 1999). Andererseits müssen flussorientierte Programmierungsstrategien, wie die Vermeidung und Glättung von Programmbrüchen, noch konsequenter gehandhabt werden, etwa indem Filmnachspänne beseitigt oder modifiziert werden oder auf Programmansagen verzichtet wird (Eastman et al. 1995; Holtmann 1999).

Da das Umfeld des ausgestrahlten Programmangebots, d.h. die konkrete Struktur der verfügbaren Programmoptionen (Webster/Wakshlag 1983, Tiedge/Ksobiech 1987, 1988), die Zuschauerzahlen der eigenen Sendung beeinflusst (Henry/Rinne 1984; Cooper 1993), werden von kommerziellen Anbietern Strategien der Gegenprogrammierung, des "*counterprogramming*", eingesetzt (Körbelin 1999). Wie Kleins (1979) einflussreiche These vom Erfolg des am wenigsten angreifbaren Programms auf dem Zuschauermarkt ("*least objectionable program*") verdeutlicht, bildet das Angebotsverhalten der Konkurrenten für wettbewerbsorientierte Anbieter damit eine Variable, die immer wichtiger für die Programmplanung wird. In einem wettbewerbsintensiven Fernsehmarkt müssen traditionelle Programmplanungsstrategien daher durch konkurrenzorientierte Strategien ergänzt werden. Die Anwendung von Gegenprogrammierung

¹⁷ Nach Ottler (1998) wird allerdings die Dimension des "zapping"-Phänomens überschätzt, er ermittelt, dass 82% der Zuschauer bei einer Werbeunterbrechung nicht umschalten.



rungsstrategien kann dazu führen, dass der Versuch des Aufbaus eines "audience flow" hinter die Bemühungen zurücktritt, Alternativangebote zu den Konkurrenzprogrammen zu machen. Die Verfolgung konkurrenzorientierter Programmierungsstrategien erhöht allerdings den Planungsaufwand erheblich. Auf Grund der unterschiedlichen Qualität der eigenen Programmsoftware und der parallelen Konkurrenzangebote schwankt die Wettbewerbsfähigkeit eines Programmangebotes erheblich, so dass eine Analyse der Wettbewerbsposition eines Programms stets nur sendeplatzbezogen erfolgen kann (Holtmann 1999).

Die wachsende Unübersichtlichkeit des Marktes setzt freilich auch der Effektivität von Gegenprogrammierungsstrategien Grenzen. Je größer die Anzahl der Konkurrenzangebote ist, desto weniger erfolgreich werden Gegenprogrammierungsbemühungen sein, zum einen weil die gleichbleibende Zahl von Zuschauern unter den Veranstaltern aufgeteilt werden muss, zum anderen weil es immer unwahrscheinlicher wird, dass einzelne Publikumssegmente unterversorgt sind, auf die ausgewichen werden könnte (Holtmann 1999, S. 139). So wird die These von einer gesunkenen Relevanz von Gegenprogrammierungsstrategien vertreten und geschlussfolgert, dass Programmanbieter sich in einem wettbewerbsintensiven Fernsehmarkt auf "audience flow"-Strategien und auf ein in der Breite qualitativ hochwertiges Programmangebot fokussieren sollten, um sich langfristig hohe Einschaltungen zu sichern (Rott/Schmitt 2001).

Das Problem der Interdependenz der Strategiewahlen auf dem Fernsehmarkt stellt sich zwar auch in einem reinen "*public service*"-*Oligopol*, von öffentlichen Fernsehanbietern ist aber zu erwarten, dass sie dieses Problem unter grundlegend anderen Zielsetzungen bearbeiten als werbefinanzierte Anbieter. Als beispielhaft für eine solche Problembearbeitung kann der Versuch von ARD und ZDF gelten, im Rahmen des Koordinierungssystems "Schutzzone" zu Gunsten anspruchsvoller Programme einzurichten, die nicht durch Unterhaltungsangebote konkurrenziert werden sollten (Bullinger 1987, Teil B). Allerdings folgte die Koordinierungspraxis, die auf die Verpflichtung des ZDF-Staatsvertrages zurückging, dass die Verantwortlichen des ZDF darauf hinwirken sollten, dass die Fernsehteilnehmer der Bundesrepublik zwischen zwei inhaltlich verschiedenen Programmen wählen konnten (§ 22 Abs. 4 ZDF-StV 1961), durchaus gegenläufigen Zielsetzungen. ARD und ZDF orientierten sich auch am Leitbild des "gebundenen Wettbewerbs" und versuchten, durch ihre Absprachen eine "faire Erfolgsverteilung" der beiden Hauptprogramme zu erreichen (Wehmeier 1979; Schardt 1980). Kernelement des Koordinierungssystems war die Vereinbarung gemeinsamer Programmschemata mit Hilfe der "Programmfarben" und eines Zeitrasters, das den Sendetag in 15 Minuten-Einheiten einteilte (Bausch 1980; Frank 1985; Ebel 1987). Die "Programmfarben" bezeichneten abstrakt Sendegattungen und hatten bereits als Instrument der Programmplanung für das Gemeinschaftsprogramm (Erstes Fernsehprogramm) der ARD gedient (Hickethier 1984).¹⁸ Für die zwischen ARD und ZDF ausgehandelten Koordinierungsab-

¹⁸ Ein einheitliches und verbindliches Schema ist in der ARD erst in Reaktion auf die



kommen wurde eine Laufzeit von einem bis zu drei Jahren vereinbart.¹⁹ Die Koordinierungspraxis ging allerdings über die Abstimmung von Programmschemata hinaus.²⁰

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich eine unter Wettbewerbsgesichtspunkten zusammengestellte Programmstruktur wesentlich von der eines öffentlichen Komplementäranbieters unterscheidet. Diese Feststellung bezieht sich nicht nur auf den für die Anbieter charakteristischen Spartenmix, sondern auch auf die Strukturprinzipien des Programmschemas, da sich ein auf Vielfalt ausgerichteter Angebotsmix und die Berücksichtigung heterogener gesellschaftlicher Anliegen schlecht mit dem Prinzip eines zielgruppenorientierten "audience flow" verträgt (Stolte 2001). Während die wettbewerbsorientierte Programmplanung die Schaffung großflächiger Programmplätze für einzelne Zielgruppen anstreben muss, ist dies in einem auf Vielfalt ausgerichteten Vollprogramm kaum möglich.

Allerdings können auch "public service"-Anbieter durchaus Elemente eines "audience flow"-orientierten Schemaaufbaus anwenden, etwa um den Vorlauf ("lead-in") populärer Programme für anspruchsvollere Formate zu nutzen (Bertoud 1999). In einem dualen Fernsehmarkt macht ein solcher Strukturaufbau das Programm jedoch leicht angreifbar für eine unterhaltungsorientierte Konkurrenz, die Genrewechsel zur Umleitung des "audience flow" nutzen kann. Dies gilt ebenfalls für alle Versuche, durch eine anbieterübergreifende Abstimmung das Zuschauerverhalten zu lenken. Der Versuch, über sogenannte "Schutz-zonen" für weniger publikumsattraktive Programme einen "Unterhaltungs-

Debatte um die Einrichtung eines zweiten Programmschemas entwickelt worden. Den im Schema unterteilten Programmbereiche wurden seit 1958 in der ständigen Programmkonferenz der ARD folgenden Farben zuordnet: Information = gelb; anspruchsvolle Unterhaltung = blau; leichte Unterhaltung = rot; Sport = grün. Schließlich wurde die Farbenzuweisung weiter differenziert, so dass leichter Information die Farbe gelb zugewiesen wurde. Die Farbkombinationen "blau (S)" wurden als "seriöse/schweres Spiel oder Oper", "blau-rot (S)" als "leichtes Spiel, aber nicht unbedingt lustig", "rot-blau (S)" als "heiteres Spiel" interpretiert (vgl. Hickethier 1984, S. 455).

¹⁹ Koordinierungsabkommen und Schemapläne finden sich in den ARD-Jahrbüchern.

²⁰ Neben der Programmschemakoordination existierte eine mittel- und kurzfristige Feinabstimmung zwischen ARD und ZDF. Inhaltlich umfasste die Koordinierungspraxis die Vereinbarung fester und wechselseitig abgestimmter Plätze für die Hauptnachrichten, um der herausgehobenen Bedeutung von Information gerecht zu werden, ein vergleichbares Mischungsverhältnis in beiden Programmen bei Information, Unterhaltung und Kultur, die Verabredung eines breiten Spektrums von Programmangeboten, die Vereinbarung von zuschauerfreundlichen Umschaltzeiten, die Zustimmung bei Abweichungen vom Schema, die Koordinierung bei besonderen Programmhöhepunkten, die Abstimmung bei der Platzierung von Mehrteilern und die Information über Programmstrukturen und Programmplanungen außerhalb der koordinierungspflichtigen Zeit. Eine Feinabstimmung fand schließlich zwischen verschiedenen Inhalten und ganztägig an Feiertagen statt (FR 13/84, S. 5-6). Teilweise wurde sogar die personelle Besetzung von Fernsehfilmen aufeinander abgestimmt (Schardt 1980).



slalom" um anspruchsvolle Programme unmöglich zu machen, ist bei der Konkurrenz durch massenattraktiv orientierte Angebote privater Sender zum Scheitern verurteilt und lädt werbefinanzierte Anbieter zum "cream skimming" auf dem Fernsehmarkt ein.

Werden die vorstehenden Ausführungen zusammengefasst, ergeben sich zwei deutlich unterschiedene polare Typen der Programmplanung (Tab. 1).

Allerdings darf über die idealtypische Kontrastierung nicht vergessen werden, dass ein reines "public service"-Konzept nicht den positivierten Leistungsvorgaben der deutschen Rundfunkanstalten entspricht, die ein weitaus komplexeres Zielsystem konstituieren. Das komplexere Zielsystem eröffnet ein breites Spektrum legitimer Strategieoptionen, die zwischen den beiden polaren Typen der Programmplanung liegen. Das Idealmodell der "public service"-Programmplanung dient daher nur heuristischen Zwecken.



Tabelle 1:
Idealtypische Gegenüberstellung von
wettbewerbsorientierter und "public service"-Programmierung

	Wettbewerbsorientierte Programmplanung	"Public Service"-Programmplanung
Strategische Zielrichtung der Programmplanung	- Schaffung einer vorteilhaften, gewinnträchtigen Wettbewerbspositionierung auf dem Zuschauer- und Werbemarkt	- Befriedigung gesellschaftlicher Funktionserwartungen an das Medium Fernsehen
Entscheidungsparameter	- Veränderungen auf den fernsehrelevanten Teilmärkten	- Veränderungen in den gesellschaftlichen Funktionserwartungen
Dominierende Sparten	- Unterhaltung - Fiction - Sport	- Information - Kultur - Minderheitenangebote
Spartenvielfalt	- Niedrig	- Hoch
Strukturaufbau	- "audience flow"-orientierter Strukturaufbau: homogene, gestrippte Angebotsblöcke - "dayparting" der Angebotsstruktur	- Additives, "buntscheckiges" Programm - ggf. Versuche, "audience flow"-Effekte zu Gunsten anspruchsvoller Sparten zu realisieren
Anbieterübergreifende Programmplanung	- Eigenständiger, nachfrageorientierter Strukturaufbau, ggf. zielgruppendifferenzierte Senderstrategien innerhalb der Programmfamilien	- Programmübergreifende Koordinierung zum Schutz anspruchsvoller Sendungen und zur Lenkung des Zuschauerhaltens
Prozessgestaltung	- Möglichst flexible und reaktionsschnelle zentralisierte Verhandlungsprozesse zwischen Programmplanungsexperten und Programmbereichen - Hohe Zielorientierung und Integration der Teilplanungen	- Diskursive Verständigung mit den relevanten "stakeholdern" über legitime gesellschaftliche Programmansprüche - Additive Sendepplatzverwaltung der weitgehend dezentralen Programmplanung

Quelle: Eigene Darstellung

4. Fallstudien zu Programmplanungsprozessen des ZDF

Im Rahmen des Dissertationsprojektes wurden dreizehn Entscheidungen zur Programmstrukturplanung des ZDF untersucht. Der Untersuchungszeitraum konnte sich jedoch nur bis Ende 1992 erstrecken, da die Geschäftsordnung des Fernsehrates Beratungsunterlagen der Ausschüsse des Fernsehrates erst nach Ablauf einer Schutzfrist von acht Jahren zur Verfügung stellt (§ 9 Abs. 7 GO ZDF-FR). Der Wahl der Untersuchungszeitpunkte lag die Überlegung zu Grunde, dass einerseits Entscheidungsprozesse ausgewählt werden sollten, die deutlich vor der Dualisierung stattgefunden haben, um über einen "Nullpunkt" für die Untersuchung zu verfügen. Desweiteren sollte Entscheidungsprozesse aus der frühen Phase und einer Entwicklungsphase des dualen Systems untersucht werden, in der entscheidende Wettbewerbsverschärfungen bereits deutlich sichtbar waren.

Für die Auswahl der Entscheidungsprozesse war darüber hinaus die Überlegung leitend, möglichst Programmplanungen zum "prime time"-Angebot des ZDF zu untersuchen, da die "prime time"-Gestaltung von besonderer Relevanz für die Positionierung eines Fernsehanbieters auf dem Zuschauermarkt ist. Einerseits hat die "prime time" wegen des hier erreichbaren Zuschauerpotenzials eine besondere Bedeutung für die Gesamtmarktanteile eines Fernsehanbieters. Andererseits beeinflusst sie wegen der von ihr ausgehenden "audience flow"-Effekte auch die Einschaltssituation des für das ZDF besonders finanzierungsrelevanten Werberahmenprogramms.

Die in Tabelle 2 hervorgehobenen Entscheidungsprozesse bildeten daher das "Kernsample" der empirischen Untersuchung. Während der empirischen Erhebungen wurde schnell deutlich, dass eine schrittweise Ausweitung des Samples sinnvoll war, um längerfristige Entwicklungen nachzeichnen zu können. In diesem Beitrag sollen jedoch mit einer Ausnahme nur die Entscheidungsprozesse zur "prime time" dargestellt werden, da sich an diesen instruktiv die Veränderungen in der Programmplanung des ZDF darstellen lassen. Die einzige Ausnahme bildet der Entscheidungsprozess zur Schließung der "Mittagslücke", der als exemplarisch für die Programmausdehnungspolitik des öffentlich-rechtlichen Rundfunks angesehen werden kann (Fall Nr. 8 in Tabelle 2).

Das empirische Material der hier präsentierten Untersuchungsergebnisse stellen vorrangig die Vorlagen des ZDF-Management an den Fernsehrat des ZDF dar, mit denen das Management die Beratungen des Gremiums über Programmstrukturreformen einleitet. Die Anstaltsexekutive muss ihre Programmplanungen im Fernsehrat und dessen Ausschüssen zur Diskussion und Beschlussfassung vorlegen, weil das Gremium durch eine weite Interpretation einer Richtlinienkompetenz erreicht hat, dass die Programmschemaentscheidungen des ZDF gewohnheitsrechtlich seiner Zustimmung unterliegen.



Tabelle 2:

Überblick über die untersuchten Programmstrukturentscheidungen des ZDF

Fall-Nr.	Entscheidungsprozess
1	Reform des Hauptabendprogramms ab 1973 (Januar 1971 bis 20. Dezember 1971)
2	Reform des Nachmittags- und Werberahmenprogramms ab 1973 (29. August 1972 bis 22. Dezember 1972)
3	Reform des Hauptabendprogramms ab 1984 (9. März 1981 bis 24. Juni 1983)
4	Reform des Werberahmenprogramms ab 1982 (23. September 1981 bis 6. Dezember 1981)
5	Reform des Wochenendschemas ab 1984 (30. April 1984 bis 25. Mai 1984)
6	Auseinandersetzung um die Koordinierung mit der ARD (14. September 1984 bis 12. Oktober 1987)
7	"Experimentelle" Gestaltung des Sommerprogramms 1989 (3. November 1988 bis 9. Dezember 1988)
8	Reform des Vor- und Nachmittagsprogramms 1989 (17. März 1989 bis 9. Juni 1989)
9	"Experimentelle" Gestaltung des Sommerprogramms 1990 (2. Februar 1990 bis 23. März 1990)
10	Beendigung der Koordinierung mit der ARD 1990 (28. Mai 1990 bis 5. Oktober 1990)
11	Reform des Nachmittags- und Sonntagvormittagsprogramms ab 1991 (22. November 1990 bis 7. Dezember 1990)
12	Reform des Hauptabendprogramms ab 1992 (18. Dezember 1990 bis 11. Oktober 1991)
13	Modifikation des Hauptabendprogramms ab 1993 (7. August 1992 bis 2. Oktober 1992)

Die für den Beitrag ausgewählten Entscheidungsprozesse wurden **fett** markiert.

Quellenkritisch ist festzustellen, dass diese Vorlagen natürlich kein "objektives" Bild der Motivationslage des ZDF-Management vermitteln. Es dürfte vielmehr unmittelbar einsichtig sein, dass diese Vorlagen eine "strategische Präsentation" der unternehmenspolitischen Initiativen darstellen und darauf abzielen, die Unterstützung für den Kurs des Management möglichst zu maximieren. Die Anstaltsexekutive bemüht verständlicherweise eine "Sachzwangargumentation", um ihre Initiativen als situationsinduziert darzustellen und den wahrgenommenen Optionenspielraum des Gremiums zu verengen. Allerdings konnte festgestellt werden, dass die institutionalisierten Begründungspflichten zur Folge haben, dass die Anstaltsexekutive sich den performativen Zumutungen des

klassischen Rationalmodells der Entscheidungslehre beugt. Zudem befließigte sich die Anstaltsspitze einer offensiven und möglichst transparenten Informationspolitik gegenüber dem Fernsehrat in dem Glauben, dass "wenn jemand über die gleichen Kenntnisse verfügt [...] im Interesse des Hauses die gleichen Entscheidungen treffen wird, wie sie das Haus vorschlägt" (Intv. Man.).

Die Vorlagen an den Fernsehrat begründen die Programmplanungsentscheidungen des ZDF-Management daher vor dem Hintergrund einer konkreten Marktanalyse. Einige der Vorlagen sind von einer erstaunlich hohen Qualität und liefern immer noch lesenswerte Branchenanalysen des dualen Systems. Schließlich geben sie gezwungenermaßen Auskunft zu den unternehmenspolitischen Zielsetzungen, den strategischen Kalkülen und den Prämissen der Programmplanung des Management. Um die Selbstdarstellung des Management kritisch hinterfragen zu können, wurde die Ergebnisse der inhaltsanalytischen Auswertung der Vorlagen des Management um Interviews mit Funktionsträgern im Fernsehrat sowie Mitgliedern des ZDF-Management ergänzt.²¹ Gleichzeitig wurden öffentliche Statements des ZDF-Management ausgewertet. Schließlich bemühte sich das Forschungsprojekt im Anschluss an die reiche Fallstudientradition der Strategieforschung um eine unabhängige Rekonstruktion des konkreten Entscheidungskontextes (dazu: Pettigrew 1985a, 1985b). Allerdings konnten auf Grund des beschränkten Feldzugangs nicht alle relevanten Dimensionen zur Untersuchung des Programmplanungsverhaltens in gleicher Intensität abgedeckt werden. Dies gilt insbesondere für die Verhandlungsprozesse innerhalb des ZDF.

4.1. Die "große" Programmstrukturreform von 1973

Am Ende der sechziger Jahre zeichnete sich das öffentlich-rechtliche *Programmangebot* durch seinen *geringen Umfang* aus. Insbesondere das erst 1961 gegründete ZDF musste sein Programm in der Aufbauphase relativ spät beginnen. Für die künftige Programmstrukturplanung war entscheidend, dass sich die ARD bereits Anfangs der 50er Jahre auf die *20.00 Uhr-Marke als feste Beginnzeit* des Abendprogramms geeinigt hatte, um die herum sich das wachsende Programmangebot gruppierte. Vor die 20.00 Uhr-Zeit hatten die Landesrundfunkanstalten ihr Regional- und Werberahmenprogramm platziert. Die ARD konnte damit den Grundstein für die habitualisierte Nutzung der "Tagesschau" und die Markierung der 20.15 Uhr-Zeit als Beginn der "prime time" im deutschen Fernsehen legen (Prüsse 1997). Der ARD kam zu Gute, dass das ZDF 1969 seine Nachrichtensendung "heute" zunächst von 19.45 bis 20.15 Uhr plat-

²¹ Folgende Angehörige des ZDF-Management wurden interviewt: Martin Berthoud, Leiter der Hauptabteilung Programmplanung seit 1998; Dr. Bernward Frank, Leiter der Abteilung Marketing seit 1998; Markus Schächter, Leiter der Hauptabteilung Programmplanung von 1993 bis 1998, Programmdirektor seit 1998, seit 2002 Intendant; Prof. Dieter Stolte, Leiter der Hauptabteilung Programmplanung 1970 bis 1973, Programmdirektor von 1976 bis 1983, Intendant von 1983 bis 2002.



zierte und damit eine feste Umschaltzeit zum ARD-Programm schuf. Ebenso orientierten sich die zeitgleich entstehenden Dritten Fernsehprogramme an diesem Termin (Lange 1973). Allerdings waren bereits Mitte der 60er Jahre in der Öffentlichkeit *Forderungen nach einem früheren Beginn des Abendprogramms* lautgeworden, da die 20.00 Uhr-Platzierung den Lebensgewohnheiten der meisten Zuschauer zuwiderlief (Stolte 1973; Schultheiß 1974). Darauf hin erwog die ARD 1970 die Vorverlegung des Abendprogramms. Diese Anregung wurde in der Sitzung des ARD/ZDF-Koordinierungsausschusses am 14. Mai 1970 aufgenommen, der übereinkam, die ARD/ZDF-Medienkommission mit der Realisierung von Tagesablaufuntersuchungen zu beauftragen. Mit dieser Methodenentscheidung leitete die große Programmstrukturreform von 1973 die Professionalisierung der deutschen Programmplanung ein (Frank 1999). Der hohe "technische" Innovationsgrad der Entscheidung entsprach dem "manageriellen" Leitbild der leitenden Programmmitarbeiter des ZDF (Stolte 1970). Erste Ergebnisse der Tagesablaufstudien lagen am 3. November 1970 vor. Der Koordinierungsausschuss von ARD und ZDF beschloss am 24. November 1970, das Koordinierungsabkommen bis zum 31. Dezember 1972 zu verlängern, um genügend Frist für eine ausführliche Programmstrukturdiskussion zu haben (Schultheiß 1974).

Das junge ZDF hatte in der Phase seiner Etablierung eine *vorwiegend unterhaltungsorientierte Programmstrategie* verfolgt und konnte damit erste Zuschauererfolge verzeichnen, obwohl seine Einschaltungen noch lange hinter denen des ersten Programms blieben. Diese unterhaltungsorientierte Programmstrategie in der Etablierungsphase zog aber erhebliche Imageprobleme nach sich, da das ZDF als Unterhaltungssender mit einer restaurativen Programmphilosophie wahrgenommen wurde. Andererseits zeigte sich die ARD über den erheblichen Imagevorsprung des ZDF bei unterhaltenden Programmen verunsichert (Delling 1970). Zeitgleich sahen sich die Anstalten *einer ersten öffentlichen Gewaltdiskussion* ausgesetzt, die sich vor allem am Werberahmenprogramm, das mit Kaufserien und Cartoons bestückt war, entzündete und u.a. zu entsprechenden Forschungsaktivitäten der gemeinsamen Medienkommission von ARD und ZDF führte (Kellner/Horn 1971).

Parallel kündigte sich Anfang der 70er Jahre die Sättigung der Nachfrage nach Fernsehgeräten und damit die *Stagnation der Gebühreneinnahmen* an. Dies zwang die Anstalten trotz zweier Gebührenerhöhungen zu einschneidenden Sparmaßnahmen (Stolte 1973; Bessler 1978). Für eine angespannte Finanzlage beim ZDF sorgte die durch die Gründung bedingte strukturelle Unterfinanzierung, der forcierte Ausbau des Sendezentrums am Lerchenberg und die langwierige juristische und politische Auseinandersetzungen um beträchtliche Steuernachzahlungen des ZDF-Werbefernsehens, die erst 1977 beendet wurden (Prüsse 1997; Steimer 1985). Diese Situation stärkte die Position der Ministerpräsidenten, die mit der Gebührenerhöhung ein beträchtliches Druckmittel in der Hand hielten (Hickethier 1998, S. 212; Schneider 2001, S. 327). Sie nutzten es, indem sie die Gebührenerhöhung von 1969 mit der Auflage an die ARD ver-

knüpften, die Regionalprogramme zu intensivieren. Vom ZDF wurde erwartet, diese Angebote nicht durch attraktive Unterhaltungssendungen zu konterkarrieren (FK 13.05.71, S. 3).

Nachdem der knappe Sieg der SPD/FDP-Koalition 1969 zu erbitterten Auseinandersetzungen über die sozialliberalen Reformvorhaben führte, "entdeckten" die politischen Parteien die Medienpolitik. Auch in den Gremien des ZDF fand eine *heftige Auseinandersetzung über die parteipolitische Orientierung des ZDF* statt, die ihren Höhepunkt in der Aufforderung des stellvertretenden Fernsehratsvorsitzenden an die SPD-Länder fand, den Staatsvertrag zu kündigen (FK 16.09.71). Nicht nur im Fernsehrat, sondern auch unter den Programmmitarbeitern war vor allem die einseitige politische Ausrichtung des "ZDF-Magazins" umstritten, dessen Leitung Gerhard Löwenthal, einem exponierten und engagierten Kritiker der sozialliberalen Koalition, übertragen worden war (Prüsse 1997, S. 269; Hickethier 1998, S. 270).

Schließlich ließ die technische Entwicklung, die medienpolitisch unter dem Label "Neue Medien" diskutiert wurde, das *Ende des öffentlich-rechtlichen Monopols* erwarten (Stolte 1973, S. 16-7). Die Funkverwaltungskonferenz (WARC) gab 1971 den 12-Giga-Hertz-Bereich für die Nutzung durch nationale direktabstrahlende Fernsehsatelliten frei. Auch lagen erste Erfahrungen mit Kabelfernsehen und Rückkanal- und Teletextdiensten bereits vor.

Das ZDF-Management reagierte auf diese Entwicklungen mit dem *Versuch einer umfassenden Reflexion seiner programmstrategischen Ausrichtung*. Die Hauptabteilung Programmplanung hatte unter der Führung des späteren Intendanten Dieter Stolte eine "Teamprognose" zum "Fernsehen in den siebziger Jahren" erstellt, die den Versuch einer umfassenden Bestandsaufnahme der fernsehmarktrelevanten Entwicklungen unternahm. Dieses Papier lag im Januar 1971 vor (ZDF 1971). Bereits die von der "Teamprognose" berücksichtigten Entwicklungsparameter machen deutlich, dass die strategischen Kalküle des ZDF-Management bereits 1970 davon geprägt waren, antizipierende Maßnahmen für den Wettbewerb mit möglichen privaten Konkurrenten zu treffen.

Diese "Teamprognose" prognostizierte nämlich den *baldigen Marktzutritt privater Konkurrenten* in Gestalt neuer Fernsehanbieter und der Bild-Ton-Kassette (= Videokassette). Diese galt als wahrscheinlichster Konkurrent, da die Ausstrahlung zusätzlicher Fernsehprogramme erst zehn bis zwölf Jahre später für realisierbar gehalten wurde. Nach der "Teamprognose" erlaubte die Entwicklung der *Produktionstechnik* in Zukunft bessere Möglichkeiten einer stärker "ereignisbezogenen Programmproduktion" (ZDF 1971, S. 12). Für die *finanzielle Situation des ZDF* wurde dagegen eine wachsende Schere zwischen Einnahmen und Preissteigerungen prognostiziert, die die Frage der Gebührenlegitimation aufwerfen könne und daher eine Programmüberprüfung notwendig mache (ZDF 1971, S. 14).



Darüber hinaus unternahm die Vorlage der Programmplaner aber auch den *Versuch einer gesellschaftstheoretischen Standortbestimmung* des öffentlich-rechtlichen Fernsehens, die der ZDF-Programmstrukturreform von 1973 die Würdigung eingebracht hat, ein nachahmenswertes Beispiel für eine öffentlich-rechtliche Programmdiskussion geliefert zu haben (Schultheiß 1974; Langenbucher 1990). Die Teamprognose formulierte ein klares Bekenntnis zu einer Programmkonzeption, die Konflikte in der pluralistischen Gesellschaft thematisieren und nicht oberflächlich harmonisieren sollte. Diese Absage an restaurative Programmkonzepte entsprang freilich auch unternehmenspolitischen Erwägungen. Die Teamprognose versprach sich von ihr eine *öffentlich-rechtliche Profilschärfung und Imageverbesserung in Abgrenzung gegenüber künftigen privaten Konkurrenten* (ZDF 1971, S. 38).

Die programmstrategischen Schlussfolgerungen für die künftige Konkurrenzsituation liefen freilich auf eine *Mischstrategie* hinaus. Das Management war zwar an einer öffentlich-rechtlichen Profilschärfung interessiert, seine Planungen zielten aber auch auf eine Verbesserung der Position des ZDF auf dem Zuschauermarkt ab. Einerseits strebten die Programmplaner ein gesellschaftlich relevanteres Programm an, das angemessene Antworten auf die Pluralisierung der Gesellschaft geben sollte. Damit sollte auch die dauerhafte Entfremdung einzelner Zuschauergruppen vom öffentlich-rechtlichen Fernsehen vermieden werden. Andererseits wollte das ZDF keinesfalls auf Unterhaltung als seine "Kernkompetenz" verzichten und stellte Unterhaltung als legitimen Bestandteil seiner Angebotspolitik dar. Schließlich versuchte das Management, proaktiv eine viable Angebotsnische im audiovisuellen Programmmix zu besetzen. Diese wurde in der *"Ereignishaftigkeit"* des Mediums erblickt, d.h. einem verstärkten Einsatz von Live-Übertragungen. Die Teamprognose wies dabei vor allem auf die Chancen für die aktuelle politische Berichterstattung hin. Damit wurden einerseits die Funktionserwartungen der politischen "stakeholder", denen die Unentbehrlichkeit des ZDF vermittelt werden musste, berücksichtigt; andererseits verdankte sich die Betonung des "ereignishaften" Charakters des Fernsehens auch der Überlegung, dass das öffentlich-rechtliche Fernsehen damit seine produktionstechnische Überlegenheit gegenüber künftigen Konkurrenten ausspielen konnte. Insgesamt erlaubte das komplexe strategische Kalkül dem Management, seine unternehmenspolitischen Ziele mit zentralen Elementen des "public service"-Konzeptes in Kongruenz zu bringen:

- a) "Das Fernsehprogramm muss in sich selbst die Konfliktsituation der Gesellschaft widerspiegeln. [...] Es gilt [...], eine plurale Konzeption weiterzuentwickeln, die die bestehenden gesellschaftlichen Disharmonien und Antagonismen ernst nimmt und damit die Voraussetzung schafft für Toleranz und soziale Kommunikation.
- b) Das öffentlich-rechtliche Fernsehen wird zukünftig unter dem Aspekt der Konkurrenz neuer Medien stärker zum Träger aktueller, ereignishafter Berichterstattung. [...]

- c) Diese Programmkonzeption kann und soll nicht dazu führen, das gesamte Programm nur noch unter dem Aspekt des gesellschaftlich Relevanten zu betrachten. Spiel und Unterhaltung, die nichts als Spiel und Unterhaltung sein wollen, haben in einer Leistungsgesellschaft im Programmangebot des Fernsehens einen legitimen Platz. [...]
- d) Das Fernsehen muss sich in Zukunft noch stärker als bisher an Zielgruppen wenden. Die bisher dominierende Vorstellung, es habe als Adressaten allein die Familie, die in sich die verschiedenen Zuschauergruppen integriere, kann langfristig zu einer Entfremdung von Zuschauergruppen führen und damit auch der Familie keinen oder einen ungenügenden Dienst leisten." (ZDF 1971, S. 37-8)

Die Entwicklung der soziodemographischen Rahmendaten der Programmplanung zeigte, dass die Sozialstruktur durch einen "Verjüngungstrend" gekennzeichnet sei. Nach der Teamprognose führte das sinkende Durchschnittsheiratsalter dazu, dass immer mehr junge Menschen über ihr Sehverhalten selbst entschieden. Die verschieden hohe Sehintensität der Alters- und Bildungsgruppen bedeute, dass das Fernsehen in Zukunft noch mehr als bisher mit einer großen Gruppe von meist älteren und formal weniger gebildeten Zuschauern rechnen müsse, für die das Fernsehen eine bedeutende Funktion wahrnehme (ZDF 1971, S. 21-4).

Für die Programmschemaüberlegungen waren aber nicht diese sozialstrukturellen Wandlungen, sondern vor allem die Ergebnisse der Tagesablaufuntersuchungen entscheidend, die einen 20.15 Uhr-Hauptabendprogrammbeginn für die Mehrheit der Zuschauer als zu spät erscheinen ließen. Die Teamprognose zog daraus den Schluss, dass das Hauptabendprogramm vorverlegt werden musste (ZDF 1971, S. 30). Diese *angestrebte Vorverlegung des Hauptabendprogramms* macht noch einmal deutlich, dass das Management neben seinen Profilierungsbemühungen vor allem die Zuschaueransprache verbessern wollte, um über eine möglichst massenattraktive Programmgestaltung die langfristige Gebührenlegitimation des öffentlich-rechtlichen Fernsehens aufrechterhalten.

Die ARD zog aus den Daten der Tagesablaufuntersuchungen allerdings andere Schlussfolgerungen. So gelangte die Medienkommission von ARD und ZDF am 17. Februar 1971 zu dem Schluss, dass sich aus den Ergebnissen der Tagesablaufstudien keine definitive Entscheidung für eine Vorverlegung ergebe. Weil die Medienkommission davon ausging, dass eine Vorverlegung des "prime time"-Beginns weitgehende Veränderungen in den Tagesabläufen der Zuschauer, insbesondere von Familien mit Kindern, zur Folge haben könnte, kam der ARD/ZDF-Koordinierungsausschuss als übergeordnetes Gremium am 18. Februar 1971 überein, eine ergänzende Untersuchung in Auftrag zu gehen, die die Unaufschiebbarkeit der Nebenbeschäftigungen der Zuschauer zum Inhalt haben sollte (Prüsse 1997, S. 195). Die ARD-Intendantenkonferenz sprach sich aber bereits am 23. und 24. März für eine Beibehaltung des 20.00 Uhr-Beginns aus, stellte diese Entscheidung jedoch noch nicht als endgültig dar.



Die ZDF-Programmplanung hatte dagegen ein Schema entwickelt, das einen 19.00 Uhr-Beginn der "prime time" vorsah und gegenüber dem alten Schema, das als "ausgereizt" angesehen wurde, erhebliche Veränderungen vorsah. Der Schemaentwurf, der im April der ARD und dem Fernsehrat präsentiert wurde, sah nicht nur die Vorverlegung von "heute" und des Abendprogramms um 45 Minuten, sondern auch die Reduktion einer der öffentlich kritisierten Serienleiste im Vorabendprogramm vor. Zugleich sollte eine einheitliche Nachrichtenleiste von Montag bis Freitag und Sonntag eingeführt werden, die zum Orientierungspunkt für ein zielgruppenorientiertes "dayparting" werden sollte, da die Zeit ab 22.15 Uhr für Minderheitenprogramme vorgesehen war (FR 30.04.71; vgl. Abb. 2).²²

²² Zur Zitationsweise: Alle nur intern zugänglichen Vorlagen der Anstalt an den Fernsehrat werden hier mit der Abkürzung "FR" zitiert. Da erst Mitte der 80er Jahre beim ZDF eine Nummerierung der Vorlagen an den Fernsehrat realisiert wurde, werden ältere Vorlage mit dem auf der Vorlage ausgewiesenen Datum zitiert. Die Plenums- und Ausschusssitzungen werden mit den Abkürzungen der Ausschüsse und dem Sitzungsdatum zitiert. Für die Plenumsitzungen wurde das Kürzel "FRat" gewählt. Ansonsten wurden die im ZDF gängigen Ausschusskürzel verwendet: FHW = Ausschuss für Finanzen, Haushalt, Werbefernsehen; JBE = Ausschuss für Jugend, Bildung, Erziehung; KJF = Ausschuss für Kinder, Jugend, Familie; KuW = Ausschuss für Kultur und Wissenschaft; PuZ = Ausschuss für Politik und Zeitgeschehen; RiKo = Richtlinien- und Koordinierungsausschuss; SuM = Ausschuss für Spiel und Musik.



Abbildung 2:
Modell 1 für die Schemareform von 1973
Entwurf vom 30. April 1971

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
17.00	Kinderprogramm und Musik. Unterhaltung	Altenmagazin	Kinderprogramm und Kinder-Serie	Kinderprogramm Abenteuerserie	Unterhaltung Popul. Dokument. (W.)		
	WB I	WB I	WB I	WB I	WB I		Sport-Reportage
18.00	Drehscheibe	Drehscheibe	Drehscheibe	Drehscheibe	Drehscheibe		Dokumentation (Kirche)
	WB II	WB II	WB II	WB II	WB II		HEUTE
	Serie	Serie	Serie	Serie	Serie		
19.00	HEUTE	HEUTE	HEUTE	HEUTE	HEUTE	HEUTE/ Interv. der Woche WB IV	
	WB III	WB III	WB III	WB III	WB III	WB III	
	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV		Unterhaltung/ Fernsehspiel/ Schauspiel/ Operette
20.00	Praxis Forsch. u. Techn. Querschn. Impluls. Kirche Verbr. Mag.	Gesellsch. Feature/Reportage Ortszeit/Sport aktuell	Politische Magazine	Große Unterhaltung Operette Musical	Familienunterhaltung musikalisch Quiz Tier-Dokumentation	Jugendprogramm	
	Spielfilm	Serie (Krimi/Western)	Fernsehspiel/Theater-aufzeichnung/Dokumentarspiel/Oper	Bilanz Polit. Diskussionen/Feature/Reportage	Krimireihen Aktenzeichen Pop. Dokumentarspiele Dokumentationen	Unterhaltung/ Spielfilm/ Volkstück/ Fernsehspiel/ Boulevardstück	Kulturfeature/ Dokumentationen
21.00		Aspekte/Impulse/Oekum. Magazin					
22.00	Heute/Kommentar	Heute/Kommentar	Heute/Kommentar	Heute/Kommentar	Heute/Kommentar	Aktuelles Sportstudio 75	Nachr./Sport
	Filmkrit. Sendungen: Apropos Film Neues V. Film/ Filmforum Intern. Kurzfilme	Nachstudio-programm	Heute im Parlament Dokumentation	Fernsehspiel-/Spielfilm-Wiederhol. (anspruchsvoll)	Experimentelle Unterhaltung	Nachrichten/Welter	Konzert/ Ballett
23.00						Wiederholungen Filme/Spiele (populär)	
24.00							

WB = Werbeblock



Ausdruck der öffentlich-rechtlichen Profilschärfung waren neben dem Wegfall einer der umstrittenen Serienleisten die besseren Sendezeiten für die politischen und kulturellen Programme. Das neue Schema erhöhte nicht nur Synchronizität von Programmablauf und Tagesabläufen der Fernsehzuschauer, sondern auch die Wahlmöglichkeiten der Zuschauer zwischen ARD und ZDF und zeichnete sich durch eine größere Flexibilität aus. Nach Einschätzung der Programmplanung waren die Werbeblöcke günstig platziert worden. Das Management plante aber die zweifelhafte Maßnahme, die Einschaltzahlen der Werbeblöcke mit Hilfe des neu zu gründenden Kinderprogramms zu stabilisieren. Der größere zeitliche Abstand zwischen "heute" und "Tagesschau" wurde als Chance für ein stärkeres Eigengewicht der ZDF-Nachrichtensendung angesehen. Die Mischstrategie des Management fand ihren Ausdruck darin, in der Hauptsendezeit auch großflächigere Unterhaltungsprogramme zu platzieren und damit einem häufig geäußerten Zuschauerwunsch entsprechen zu können. Schließlich stellte das Management gegenüber dem Fernsehrat fest, dass sich das bevorzugte Schemamodell auch ohne eine gleichzeitige Vorverlegung durch die ARD realisieren lasse und gut koordiniert werden könne (FR 30.04.71).

Sowohl in den Koordinierungsverhandlungen mit der ARD am 28. April 1971 als auch im Fernsehrat trafen die Idealvorstellungen des ZDF-Management jedoch auf massive Vorbehalte. Die ARD warf dem ZDF während der Koordinationsverhandlungen vor, mit dem vorgelegten Schemamodell eine Zuschauermaximierung in der "prime time" erreichen zu wollen (Lange 1973). Der Richtlinien- und Koordinierungsausschuss des Fernsehrats schloss sich in seiner Sitzung am 29. April 1971 den von der ARD geäußerten Befürchtungen an. Wesentliche Teile des Ausschusses befürchteten weitreichende "Manipulationen" der Zuschauergewohnheiten, vor allem einen Verdrängungseffekt des Fernsehens zu Lasten familiärer Beschäftigungen. Obwohl das qualitativ als bedenklich eingeschätzte Fernsehprogramm sich eines breiten Zuspruchs gerade von Kindern erfreute, sah der Ausschuss die Gefahr, dass das neue Schema den Anreiz für den kindlichen Fernsehkonsum weiter erhöhen könnte. Generell forderten diese Kritiker vom Management eine "meritorisch-edukative" Programmgestaltung, die sich nicht dem Massengeschmack, sondern einer Lenkung des Zuschauerhaltens zu Gunsten informierender und kultureller Sendungen verpflichtet fühlen sollte. Hinter dieser Kritik verbargen sich freilich auch die handfesten politischen Darstellungsinteressen der Bundesländer. So nahmen die Kritiker die anlässlich der Gebührenerhöhung ergangene Forderung der Ministerpräsidenten nach Schonung der ARD-Regionalprogramme auf und verlangten vom ZDF eine Beachtung der "staatspolitischen Gesichtspunkte" (RiKo 29.04.71). In den weiteren Beratungen des Fernsehrates sah sich das Management daher vor allem mit Fragen nach den gesellschaftspolitischen Auswirkungen der Schemareform und der Forderung nach Definition seines Selbstverständnisses konfrontiert (RiKo 30.04.71).

Das Management konnte dem Gremium aber erst im Sommer die Ergebnisse der Zusatzuntersuchungen zu den Verdrängungseffekten der geplanten Vorverlegung präsentieren. Danach waren zwischen 19.00 und 20.00 Uhr rund 80% der Bevölkerung sehbereit. Während 13,2% der potenziellen Zuschauer mit Essen befasst waren, beschäftigen sich um 19.00 Uhr lediglich 6,9% mit ihren Kindern. Allerdings hatten die Zuschauer hinsichtlich der "Zweitbeschäftigungen" "Beschäftigung mit Kindern" und "Häusliche Berufsarbeit" eindeutige Voten gegen eine Verschiebung auf Grund eines veränderten Programmablauf abgegeben (FR 01.06.71).

Unterdessen war die Programmstrukturdiskussion auch öffentlich fortgeführt worden. Die Redakteursversammlung des ZDF hatte in einer EntschlieÙung vom 6. Mai gefordert, dass politische Sendungen bei einer Vorverlegung nicht aus dem Hauptabendprogramm entfernt werden und die Werbung nicht in das Hauptabendprogramm ausgedehnt werden sollte. Eine größere Zielgruppenorientierung dürfe nicht zu einem Profilverlust des Hauptprogramms führen (FK 03.06.71, S. 11a). Die ARD-Intendanten einigten sich zudem vom 10. bis 12. Mai 1971 endgültig auf die Beibehaltung der alten Anfangszeit und wandten sich noch einmal gegen die Modellvorstellungen des ZDF. Diese wurden als unkoordinierbare Maximalmaßnahmen bezeichnet. In den Mittelpunkt ihrer Bedenken stellten die ARD-Intendanten eine mögliche Abwertung ihrer Regionalsendungen und die zu erwarteten Konflikte zwischen einem vorverlegten Programmablauf und dem Tagesablauf von Frauen, Angehörigen der untersten Bildungsschicht und Familien mit Kindern (FK 20.05.71, S. 11-2). Die Auseinandersetzung zwischen ARD und ZDF wurde zwischenzeitlich in die "Hör Zu" verlagert, bevor sich am 5. Juli 1971 in München die "kleine" Strukturkommission der Programmdirektoren traf. Hier zeichnete sich als Kompromiss ab, dass ARD und ZDF an den Werktagen "Schutzzeiten" zu Gunsten anspruchsvoller Programme einrichten würden (FK 08.07.71, S. 1-3). Dieser Kompromiss wurde auf der Klausurtagung der "großen" Strukturkommission am 11. und 12. August bestätigt. Die Einigung wurde von einigen Kommentatoren zwar als weitgehender Durchbruch für das ZDF bewertet (Schultheiß 1974). Sie verlangte vom ZDF jedoch eine Revision seiner Vorstellungen zur Platzierung unterhaltender Programme ab 19.30 Uhr und der zweiten "heute"-Sendung (FK 19.08.71, S. 1-3). Die ARD hatte ihrerseits versichert, ihre landespolitischen Sendungen zu koordinieren, um gegen die überregionale "heute"-Sendung einen Kontrast mit regionalen Informationssendungen zu schaffen (FR 27.08.71).



Abbildung 3:
Das zwischen ARD und ZDF vereinbarte Programmschema
Entwurf vom August 1971

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
17.00							Sport-Reportage
18.00						Länderspiegel	
19.00	HEUTE WB IV 13 x Kultur/ 26 x Pol. Feature Reportage (Kirche)	HEUTE WB IV FS-Spiel (26x) Film (26x) (leicht)	HEUTE WB IV 26 x Land u. Leute Tiere	HEUTE WB IV Öffentl. Unterhaltung Operette Musical Show	HEUTE WB IV Ortszeit Magazin und Auslandsspecial	HEUTE WB IV Jugendmagazin Hiparade Disco o.ä.	HEUTE Kirche leicht Fam.- Serie Oper Theater- aufz. Operette Komödie Volksst.
20.00	Praxis Forsch. u. Techn. Querschn. Impluls. Kirche		26 x ZDF-Magazin 26 x Bilanz		Kommissar Krimi-Serien XY	Volksstück Spielfilm Unterhaltung Operette Boulevardstück FS-Spiel	HEUTE/ Sport
21.00	HEUTE	HEUTE	HEUTE	HEUTE	HEUTE	HEUTE	
22.00	FS-Spiel (26x) Film (26x) (schwer)	26 x Kennz. D 26 X Innenpolit. Nachstudio Filmkundliche Sendungen u.a.: Neues vom Film Filmforum Kurzfilm	26 x Aspekte Impulse Kirchl. Dok. Kultur. Dok.	Appel-Runde Diskussion Parlamentsdeb. 39 x Kl. FS-Sp. 13 x Kultur	Dokumentarspiel FS d. Gegenwart Aktuelle Inszenierung	HEUTE Das aktuelle Sportstudio	Politik Konzert Ballett Kultur N
23.00	N/K	N/K	N/K	N/K	N/K		
24.00						Film (Wiederholung)	

Quelle: FR 27.08.71

Dieser Kompromiss brachte die Kritik am Vorhaben einer Vorverlegung des "prime time"-Beginns jedoch nicht zum Verstummen. Die "meritorisch-educative" Fraktion innerhalb des Fernsehrates sah ihre Bedenken zu den negativen Auswirkungen der Vorverlegung auf die Rezeption der ARD-Regionalprogramme als nicht ausgeräumt an. Trotz der Vereinbarungen der Koordinierungskommission wurde an der These festgehalten, dass nur ein Teil der Zuschauer um 19.00 Uhr konzentriert fernsehen würde, was die Chancen einer konzentrierten Rezeption der Politiksendungen stark reduzieren würde. Andere Räte orientierten sich dagegen am Leitbild des "mündigen Zuschauers und begrüßten die mit dem neuen Koordinierungsschema vergrößerten Auswahlmöglichkeiten für den Zuschauer (RiKo 26.08.71). Die teilweise als "philosophische Grundsatzdebatte" geführte Kontroverse innerhalb des Fernsehrates (Schultheiß 1974) demonstrierte dabei eindrucksvoll die *Schwierigkeiten einer Definition allgemeingültiger Oberziele für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten* und machte eine gravierende *Lücke in den Leistungsvorgaben* für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk bewusst: weder die verfassungsgerichtlichen noch die einfachgesetzlichen Vorgaben enthalten ein Bekenntnis zu dem leitenden Zuschauerleitbild für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Trotz divergierender Auffassungen zum Zuschauerbild kam das Plenum des Fernsehrates aber überein, das Management zur Klärung der haushaltsrelevanten Fragen der Schemareform zu verpflichten (FRat 27.08.71).

Die ARD-Intendantenkonferenz billigte das neue Koordinierungsschema auf ihrer Sitzung am 14. bis 16. September 1971. Sie präjudizierte damit zwar die weiteren Entscheidungen des ZDF sowohl unter inhaltlichen als auch Verfahrensgesichtspunkten, zugleich polarisierte sich aber die Diskussion im Fernsehrat. Der Bundesvorstand des DGB hatte über eine Hauptabendprogrammverlegung beraten und sie ebenso abgelehnt wie die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, die die Gefahr einer Arbeitszeitverkürzung heraufziehen sah (Schultheiß 1974). Als der Ausschuss für Politik und Zeitgeschehen in seiner Sitzung am 8. Oktober 1971 darüber informiert wurde, dass das Management im Zuge der Reform die Termine des umstrittenen "ZDF-Magazins" halbieren wollte, drohte die Schemareform in den Sog parteipolitischer Auseinandersetzung hineingezogen zu werden. Der Ausschuss konnte über die Frage der Termine des "ZDF-Magazins" keinen Konsens erreichen, zeigte sich aber insgesamt über die verbesserten Platzierungsmöglichkeiten für informierende und politische Programme zufrieden. Als Reaktion auf die drohende Parteipolitisierung der Schemaberatung stimmte das Management dem Vorschlag aus dem Ausschuss zu, das neue Schema erst nach der Bundestagswahl einzuführen (PuZ 08.10.71).

Die Erfolgsaussichten der Schemareform verschlechterten sich jedoch weiter, als die Ministerpräsidenten der Länder auf ihrer Konferenz am 15. Oktober 1971 einmütig ihre Bedenken gegen eine Vorverlegung des ZDF-Programms erklärten. Sie begründeten ihre Vorbehalte damit, dass es an eindeutigen Argumenten für die Vorverlegung fehle und ein großer Teil der Bevölkerung auf



Grund seiner beruflichen Verpflichtungen bei einer Vorverlegung nicht in der Lage sei, wesentliche politische Informationen im Fernsehen, d.h. vor allem die landespolitischen Sendungen der ARD-Regionalprogramme, zu rezipieren (FK 14.10.71). Im Fernsehrat löste dieses Votum unterschiedliche Reaktionen aus. Ein Teil der Gremienmitglieder schloss sich den Bedenken der Ministerpräsidenten an und warf dem Management zumindest eine verfehlte Informationspolitik vor. Andere Räte empfanden das Votum als offene Missachtung des Gremiums, da die Entscheidung über die Vorverlegung nur dem Fernsehrat zustünde (RiKo 25.10.71). Das Management sah sich schließlich gezwungen, für sein Programmvorhaben bei den Ministerpräsidenten zu werben.

Für die inhaltliche Meinungsbildung im Fernsehrat war aber wichtiger, dass sich der für das Kinderprogramm zuständige Ausschuss für Jugend, Bildung, Erziehung gegenüber der Frage einer Vorverlegung indifferent erklärte. Er gestand dem Management einerseits zu, dass die Eltern mit dem neuen Schema mehr Möglichkeiten hätten, bessere Sendungen für Kinder auszuwählen. Andererseits ging der Ausschuss angesichts des faktischen Fernsehkonsums der Kinder davon aus, "dass die Kinderproblematik weder durch eine Vorverlegung auf 19.00 Uhr noch durch Beibehaltung der 19.45/20.00 Uhr-Grenze lösbar sein wird". Für entscheidend wurden die Inhalte der kulturellen und bildenden Sendungen sowie ihre Präsentation erklärt (JBE 15.10.71).

Der für Finanzierungsfragen zuständige Ausschuss für Finanzen, Haushalt und Werbefernsehen begrüßte in seiner gemeinsamen Sitzung mit dem Verwaltungsrat am 22. November 1971 ausdrücklich das Vorhaben des Management, die Schemareform aufwandsneutral zu realisieren. Zuvor hatte der Fernsehrat im August 1971 einen Nachtragshaushalt verabschieden müssen, der wesentlichen durch eine noch nicht abgedeckte Anhebung der Löhne und Gehälter notwendig geworden war (FK 02.09.71, S. 7). Die Planungen der Anstaltsdirektive für das Werberahmenprogramm sahen vor, dass der Wegfall einer der attraktiven, aber umstrittenen Serienleisten durch eine Programmausweitung, die Vorverlegung der Sendung "Drehscheibe" und die Instrumentalisierung des neu einzurichtenden Kinderprogramms für die Werbeeinschaltungen kompensiert werden sollten. Der Ausschuss diskutierte diese später stark umstrittenen und schließlich verhinderten Planungen nicht eingehender, sondern begrüßte lediglich die geplante Verstärkung von Wiederholungen (FHW 22.11.71).

Nachdem im Fernsehrat der Vorschlag einer Verschiebung der Schemareform um zwei Jahre scheiterte, stimmte das Gremium auf seiner Sitzung am 20. Dezember 1971 der "großen" Programmstrukturreform des ZDF ab dem Jahr 1973 mit 29 zu 23 Stimmen zu (FRat 20.12.71). Das Management hatte damit trotz erheblicher interner und externer Widerstände sein Projekt einer "prime time"-Vorverlegung realisieren können. Was bemerkenswert erscheint und sich für die späteren Abstimmungsprozesse mit der ARD als sehr folgenreich erweisen sollte, ist, dass die zentrale Modifikation, die das endgültige Schema gegenüber den Wunschvorstellungen des ZDF-Management enthielt, nämlich die Redukti-

on unterhaltender Programme und die Vorverlegung der zweiten "heute"-Sendung, in den Koordinierungsverhandlungen von der ARD durchgesetzt worden war. Die große Programmstrukturreform von 1973 lieferte zudem bereits Anfang der 70er Jahre ein Beispiel für jene integrierte Programmplanung, die von der Rundfunkökonomie immer wieder eingefordert worden ist. Die wettbewerbsstrategische Rolle, die die "Teamprognose" der Aktualität einräumte, hatte dann auch unmittelbare Auswirkungen auf die Technikausstattung und Organisationsstruktur der Chefredaktion des ZDF. Zugleich überarbeitete das ZDF sein Erscheinungsbild und kreierte als erster deutscher Sender ein "corporate design" (Prüsse 1997).

4.2. Die Reform des Hauptabendprogramms ab 1984

Spätestens seit dem Ende der siebziger Jahre konzentrierten die konservativen Kräfte ihre politischen Energien nicht mehr auf die Durchsetzung ihrer Ausgewogenheitsansprüche innerhalb des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, sondern bereiteten sich auf ein Ende des öffentlich-rechtlichen Duopols vor. Diese Phase markierte für die Rundfunkanstalten den *Beginn ihrer medienpolitischen Dauerkrise* (Gehrke/Hohlfeld 1995). Die Zulassung privater Anbieter rückte durch die technische Entwicklung des Kabel- und Satellitenfernsehens in greifbare Nähe, da diese eine Aufhebung der Frequenzengpässe, mit der das Verfassungsgericht die Sonderregulierung des Rundfunkbereiches legitimiert hatte, erwarten ließ (Schwarzkopf 1999).

Die endgültige Durchsetzung einer dualen Rundfunkordnung sollte jedoch noch längere Zeit beanspruchen, da das multilaterale Verhandlungssystem der Länder durch den ordnungspolitischen Dissens blockiert und damit nicht handlungsfähig war. Generell ist für die Interessenstruktur des Politikfeldes charakteristisch, dass sie stark von der Verquickung unterschiedlicher ordnungspolitischer Vorstellungen mit machtstrategischen, interessen- und standortpolitischen Kalkülen geprägt ist. In den siebziger und achtziger Jahren kristallisierten sich diese Interessenkonflikte vorübergehend in den parteipolitischen Lagern von CDU und SPD, was zu einer langwierigen Entscheidungsblockade führen sollte. Ursächlich für die Polarisierung war u.a., dass sich bei der CDU der Glaube an die wahlentscheidende Wirkung des Fernsehens durchgesetzt hatte. Die Partei sah sich durch die "Meinungsäußerungs-Herrschaft" (Schelsky 1978) des linkslastigen öffentlich-rechtlichen Rundfunks benachteiligt (Noelle-Neumann 1979) und erblickte in der Zulassung privater Anbieter das probate Gegenmittel. Zugleich schloss sich die Partei dem "globalen Trend" zur Liberalisierung des Rundfunkbereichs an (Rowland/Tracey 1989). Schließlich übten die kommerziellen Interessen der konservativen Verleger Druck auf die CDU/CSU aus, das öffentlich-rechtliche Rundfunkmonopol zu brechen. Die SPD verfolgte ebenfalls aus machtstrategischen Gesichtspunkten ein reines "public service"-Konzept im Rundfunkbereich. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wurden als Gegenmacht zur privatwirtschaftlich dominierten Presse und als geeig-



nete Kommunikationsplattform sozialdemokratischer Politikanliegen wahrgenommen. Die Partei lehnte die Zulassung kommerzieller Anbieter daher lange Zeit kategorisch ab, wobei sie öffentlich kulturpessimistische Szenarien entwarf. Sie fügte sich erst spät in die unvermeidliche Zulassung privater Anbieter (Gellner 1990; Tonnemacher 1996). Beide ordnungspolitische Lager waren aber an bundeseinheitlichen Regelungen interessiert: die SPD wollte an der Einheitsgebühr festhalten, während die CDU an der Rechtssicherheit für die bundesweite Verbreitung privater Anbieter interessiert war. Der ordnungspolitische Konflikt beeinträchtigte aber die Handlungsfähigkeit des multilateralen Verhandlungssystems der Bundesländer, das stark auf Konsenslösungen und einen inkrementalen Lösungsstil ausgerichtet ist.

Doch auch wenn die Länder um die konkreten Konturen einer dualen Rundfunkordnung noch bis 1987 ringen sollten, wurde Ende der siebziger Jahre der Marktzutritt privater Anbieter zunehmend wahrscheinlich, da die CDU-geführten Bundesländer auf die Entscheidungsblockade unter den Ländern mit *gesetzgeberischen Alleingängen zur Zulassung privater Anbieter* reagierten. Zunächst geriet aber die *Frage der Gebührenerhöhung in den Sog der ordnungspolitischen Auseinandersetzungen*. Zuvor hatte sich die finanzielle Situation des ZDF durch die Novellierung des Körperschaftssteuergesetzes vom 10. Juni 1976, die am 1. Januar 1977 in Kraft trat, stabilisiert, da damit der lang schwelende Streit um die Besteuerung der Werbeeinnahmen des ZDF beendet wurde (Steimer 1985). Steuernachzahlungen in Höhe von 300 Mio. DM und teure Investitionsprojekte belasteten jedoch die Haushaltslage der Anstalt nicht unerheblich. Das ZDF musste auch Werbeverluste durch den drohenden grenzüberschreitenden Satellitenempfang befürchten (Sölch 1981). Schließlich sollte sich die erst 1981 in nennenswerten Umfang einsetzende Verbreitung des Videorecorders bereits 1982 in einer Verteuerung der Lizenzkosten für Filme bemerkbar machen (epd 28.08.82). Nachdem die Rundfunkgebühr zum 1. Januar 1979 von 10,50 DM auf 13,00 DM monatlich erhöht worden war, legten die Anstalten der KEF 1981 ihre Anmeldungen für eine neue Gebührenerhöhung vor. Sowohl das ZDF als auch die Vorsitzenden der Aufsichtsgremien der ARD drängten Anfang 1981 auf eine Gebührenerhöhung zum 1. Januar 1983. Die ARD meldete zwar ein Defizit in Höhe von 1,6 Mrd. DM an, bemühte sich jedoch zugleich um Teilhabe an den "Neuen Medien". Die Christdemokraten forderten freilich ein Einfrieren der Gebühren und eine Abschaffung der Werbefinanzierung der Anstalten, um den privaten Veranstaltern "faire Startchancen" zu eröffnen. Den Anstalten warf die CDU Ineffizienz und Verschwendung vor. Die SPD machte dagegen die Aufrechterhaltung der Werbefinanzierung und eine bedarfsgerechte Finanzierung der öffentlich-rechtlichen Anstalten zu einem ihrer zentralen Verhandlungsziele (Gellner 1990, S. 111).

Auf die medienpolitische Entwicklung reagierten ARD und ZDF mit deutlich differierenden politischen Strategien. Während die ARD sich den "Totalverweigerern" anschloss, ging das ZDF frühzeitig davon aus, dass die Entwicklung zum kommerziellen Satellitenfernsehen nicht aufzuhalten sei. Es konzentrierte

sich daher auf die Entwicklung eigener Programmvorstellungen (Hase 1980), die auf die Errichtung eines zweiten ZDF-Programms hinausliefen, welches das Management für den Wettbewerb mit der ARD für notwendig hielt (Stolte 1984; Lilienthal 1999). Das ZDF bot daher potentiellen neuen Veranstaltern die Zusammenarbeit an (Hase 1980) und bewarb sich um eine gleichberechtigte Beteiligung an den Kabelpilotprojekten. Auf diese Weise erreichte es seine obligatorische Beteiligung am Kabelpilotprojekt in Ludwigshafen (Fuhr 1981). Nachdem im ZDF das Konzept eines europäischen Satellitenprogramms erarbeitet worden war (Krone 1982), beantragte es am 5. März 1981 bei den Ministerpräsidenten der Länder einen Satellitenkanal für dieses Projekt (epd 02.05.81).

Auf dem Zuschauermarkt hatte sich das ZDF mit der innovativen Programm-entscheidung von 1973 etabliert und konsolidiert. Bereits kurze Zeit nach Einführung des Schemas konnte der Intendant erste Einschalterfolge vermelden (FR 02.11.73). 1974 überholte das ZDF die ARD erstmals in der Sehbeteiligung des Hauptabendprogramms. Allerdings musste das Management besorgt registrieren, dass sich Mitte der siebziger Jahre einzelne Zuschauergruppen vom Fernsehen wieder abwandten. Fernsehen entwickelte sich zum Medium unterer Bildungsschichten (Schardt 1983). Gleichzeitig wurde deutlich, dass der Fernsehkonsum ritualisierte und habitualisierte Formen angenommen hatte (Lindner 1976).

Die sich ankündigende Zulassung privater Anbieter führte bei ARD und ZDF früh zu einer Reihe antizipierender Maßnahmen in der Programmgestaltung. Im Zuge der großen ARD-Strukturreform von 1978, mit der die ARD auf die Einschaltgewinne des ZDF seit 1973 reagierte, wurden zwischen ARD und ZDF einige der koordinierten "Schutzzonen" für anspruchsvolle Sendungen abgebaut (Prüsse 1997). Seit dem Ende der siebziger Jahre baute die ARD kontinuierlich ihre fünf Dritten Programme aus. Einige von ihnen betrieben eine Strategie der Eigenprofilierung und verzichteten u.a. auf eine zeitgleiche Ausstrahlung der "Tagesschau" der ARD. Das ZDF reagierte auf den zunehmend attraktive Gestaltung der Dritten Programme, die in wachsendem Maße als Konkurrenten des ZDF auftraten, indem es den Wegfall der Geschäftsgrundlage der Koordinierung konstatierte und erste Überlegungen zur Lösung vom Koordinierungssystem formulierte (Stolte 1980; Fuhr 1980).

Unter dem Eindruck der parteipolitischen Kritik an ihren publizistischen Angeboten und in Antizipation der künftigen Konkurrenzsituation verfolgten die öffentlich-rechtlichen Hauptprogramme eine wachsende Unterhaltungsorientierung und betrieben die Abkehr von den "aufklärerischen" Programmkonzepten und dem "Gesinnungsjournalismus" der frühen siebziger Jahre (Gehrke/Hohlfeld 1995, S. 78-80). Dieser Trend wurde durch die ordnungspolitische Auseinandersetzung weiter forciert, Neutralität erschien als eine der unabdingbaren Voraussetzungen der Bestandssicherung der Rundfunkanstalten (vgl. Hase 1981). Die Anstalten verabschiedeten sich zunehmend auch von experimentellen Formen (Hickethier 1998, S. 344-82).



Nachdem die Geltungsdauer des Koordinierungsschemas von 1978 mehrmals verlängert worden war, planten ARD und ZDF für 1982 eine "größere Revision" ihrer Programmstrukturen. Das ZDF strengte darauf Imageuntersuchungen an (Neumann 1984) und stellte seine programmplanerischen Überlegungen für eine neue Hauptabendstruktur, die ab dem 1. Januar 1983 als dem Termin der nächsten Gebührenerhöhung greifen sollten, in das Zeichen einer proaktiven Antizipation des künftigen Wettbewerbs. Das Management bemühte sich um eine *konkurrenzorientierte Modernisierung des Programmangebotes*. Die programmstrategische Agenda des ZDF bestand, wie der damalige Programmdirektor des ZDF, Dieter Stolte, deutlich machte, im Versuch einer Intensivierung der Live-Berichterstattung sowie *einer verstärkten Orientierung des Programmaufbaus an der Senderidentifikation und an Zielgruppen* (epd 31.01.81, S. 5-6). Diese Strategieüberlegungen sollten schließlich in eine Revision der bisherigen Programmplanungsprinzipien und die Implementation einer wettbewerbsfähigen Angebotsstruktur münden. Während diese Programmstrategie auch das Koordinierungssystem unter Druck setzen mussten, einigten sich ARD und ZDF am 2. Oktober 1980 zunächst darauf, ab 1981 ein gemeinsames bundesweites Vormittagsprogramm einzuführen.²³

In den Überlegungen des Management trat nun die gesellschaftstheoretische Reflexion des Mediums Fernsehens deutlich hinter unternehmenspolitischen Erwägungen zurück. Gleichwohl bekannte sich das Management zur *dualen Zielsetzung, die Wettbewerbsposition des ZDF bei Aufrechterhaltung der Orientierung am Programmauftrag zu verteidigen* (FR 09.03.81, S. 1).

Die Programmstrukturüberlegungen der Anstalt standen unter dem Eindruck *veränderter Tagesabläufe der Zuschauer* und der *Abwendung einzelner Zuschauergruppen* vom Fernsehen. Diese Entwicklung machte es aus Sicht des Management notwendig, "das Angebot den Lebensgewohnheiten noch besser anzupassen, ohne jedoch dabei den Programmauftrag zu verwässern" (FR 09.03.81, S. 9). Gegenüber den siebziger Jahren hatten sich die Tagesabläufe der Zuschauerschaft "nach hinten" verschoben, die 21.00 Uhr-Zeit markierte keine eindeutige Zäsur in den Tagesabläufen mehr. Andererseits stimmte das Management bedenklich, dass der Fernsehkonsum insbesondere bei Zuschauern mit höherer formaler Bildung abnahm, während das Bildungsgefüge einen wachsenden Abiturienten- und Akademikeranteil sowie ein steigendes Bildungsniveau der Mädchen zeigte.

Das Management dachte daher 1981 darüber nach, in der Programmstruktur sein 1971 noch von der ARD konterkariertes *Vorhaben eines zielgruppenorien-*

²³ Zuvor hatte sich das Vormittagsprogramm lediglich an die DDR-Bevölkerung gerichtet und wurde von einer gemeinsamen ARD/ZDF-Redaktion in Berlin geplant und zusammengestellt (Wehmeyer 1979). Das neue bundesweite Vormittagsprogramm bestand dagegen vorwiegend aus Wiederholungen vom Vortag und wandte sich an Schichtarbeiter, Hausfrauen sowie alte und kranke Menschen. ARD und ZDF trugen je 50 Prozent der Programmkosten.

tierten "dayparting" zu realisieren und die zweite Nachrichtensendung gegen 22.00 Uhr zu platzieren, um den veränderten Lebensgewohnheiten zu entsprechen und die weitere Entfremdung von Zuschauergruppen zu vermeiden. Nach 22.00 Uhr sollten gezielt die schwer erreichbaren Zuschauergruppen der Männer, der 20- bis 40jährigen und Zuschauer mit weiterführender Schulbildung angesprochen werden (FR 09.03.81, S. 6).

Auch innerhalb der ARD wurde über proaktive programmstrukturelle Maßnahmen wie die Vorverlegung der "Tagesthemen" nachgedacht. Da die ARD jedoch keinen Konsens über diese Maßnahme erreichte und deshalb nicht entscheidungsfähig war, beabsichtigte das ZDF-Management, durch eine schnelle Programmstrukturrentscheidung über die Verlegung des "heute-journals" auf einen späteren Termin der ARD zuzukommen und den wichtigen "slot" für sich zu besetzen. Dabei verfolgte das Management auch das Ziel, das später gesendete "heute-journal" besser zu profilieren und die "neurotische Fixierung" der Politiker auf die "Tagesthemen" zu beenden (vgl. SuM 16.09.81).

Die Programmplaner des ZDF gingen jedoch trotz des Erfolgs der Strukturreform von 1973 von einer zunehmend nachrangigen Bedeutung reiner Strukturfragen für den Wettbewerb aus. Dies machte es nach Auffassung des Management nach um so dringlicher, "Fragen an das Programm zu stellen, die sowohl die Inhalte als auch die Form (Gestaltung) betreffen" (FR 08.05.81, S. 6). Damit kündigte sich an, dass die Anstaltsspitze auf *die Integration des "scheduling" in ein umfassendes "programming"* abzielte, in dem die Programmplanung stärker in inhaltliche Entscheidungen über Programmformate einbezogen werden sollte.

Die Programmplanungsüberlegungen basierten darum nicht nur auf soziodemographischen Daten, sondern auch auf einer *kritischen Bestandsaufnahme des ZDF-Programms vor dem Hintergrund vergleichbarer ARD-Angebote*, die ZDF-intern als "Defizitpapier" bezeichnet und dem Fernsehrat, erst auf dessen Drängen, im Mai 1981 präsentiert wurde (FR 08.05.81). Dieses Defizitpapier bezweckte neben der Aufdeckung von Schwächen des ZDF-Angebots gegenüber der ARD auch die Identifikation inhaltlicher Dubletten. Die Hauptabteilung Programmplanung bediente sich dabei einer methodischen Neuerung: Sie gliederte die Programme nicht nach den Organisationsstrukturen der Programmbebereiche oder normativen Gattungsdefinitionen, sondern nach inhaltlichen und formalen Kategorien, um einzelne Sendeangebote vergleichbar zu machen. Der Gliederung lag somit die Orientierung an den perzipierten Zuschauergratifikationen zu Grunde und nicht mehr an den klassischen Genre Grenzen oder Organisationszuständigkeiten.

Trotz des Umfangs der Detailbefunde des 57seitigen Defizitpapiers werden zwei zentrale programmstrategische Überlegungen des Management deutlich, die keinen Zweifel seiner kompetitiven Orientierung lassen:



Für die *Programminhalte* hob die Vorlage die Notwendigkeit *einer stärker zuschauerattraktiven Programmgestaltung* hervor, die bei kulturellen und informierenden Sendungen in der Stärkung der Ratgeber- und Lebenshilfefunktion, der Herstellung eines "Bezug[s] zum Leben des Einzelnen und der Gesellschaft", bestehen sollte. Im Fictionbereich wurde dagegen insgesamt konstatiert, "dass sich das große Spiel als Unterhaltungsangebot von den Erwartungen und Interessen der Zuschauer entfernt hat, die ein Defizit an Gefühl, Fantasie, Abenteuer und vor allem Humor beklagen" (FR 09.05.81, S. 33). Daher empfahl das Papier, eine thematische Korrektur "im Sinne eines stärker zuschauerorientierten Programms" bei Eigen- und Auftragsproduktionen zu realisieren, die durch eine gezielte Einkaufsstrategie im Spielfilmbereich unterstützt werden sollte (FR 09.05.81, S. 33-4). Dabei war sich das Management darüber im Klaren, dass das duale System die Gefahr einer "Verkümmerspirale" und die Auszehrung der Programmressourcen mit sich bringen würde. Es rechnete mit einer Verteuerung der Programme durch den Marktzutritt neuer Konkurrenten und der Verkürzung der Überlassungszeiten (FR 08.05.81, S. 56)

Die *zentralen programmstrukturellen Defizite* wurden in einem *Mangel an großflächigen Terminen, dem Fehlen homogener Angebotsleisten* und der *zu großen Titelvielfalt* erblickt wurden. Die Programmplanung plädierte für homogene und "gestrippte" Angebote, um "Orientierungsmarken für den Zuschauer" im wachsenden Programmangebot zu schaffen (FR 08.05.81, S. 39). Die stärkere Betonung der Programmplanung an der Senderidentifikation, die der Intendant in Aussicht gestellt hatte, bedeutete auf der strukturellen Ebene nichts anderes als den Versuch, durch größere Programmflächen "audience flow"-Effekte zu Gunsten des ZDF-Programms zu erzeugen. Die Programmplanung forderte dabei, dass bei der Realisierung homogener Angebotsleisten redaktionsorganisatorische Gesichtspunkte keine Rolle spielen, sondern die Zuschauererwartungen handlungsleitend sein sollten. Im Kontrast zu der bemängelten kleinteiligen Struktur des ZDF-Programmaufbaus plädierte das Defizitpapier allerdings im Informationsbereich für die Umwandlung einiger 45-Minuten-Termine in 30-Minuten-Sendungen (FR 08.05.81).

Die Bemühungen des ZDF um eine proaktive Reaktion auf den möglichen Marktzutritt privater Konkurrenten erhielten jedoch bald einen empfindlichen Dämpfer. Die KEF enttäuschte die Hoffnungen der Anstalten auf die von ihr für 1983 angekündigte Gebührenerhöhung. Die Kommission schlug den Ministerpräsidenten am 11. September 1981 eine Gebührenerhöhung erst zum 1. Januar 1984 um den Betrag von 2,25 DM vor. Das ZDF reklamierte, dadurch zu "einschneidenden Aufgabenreduzierungen und Programmbeschneidungen" gezwungen zu sein (epd 16.09.81), da die Gebührenerhöhung nicht mehr als die Hälfte der erwarteten Kostensteigerungen auffangen würde (epd 24.10.81). Der am 21. Oktober endgültig vorgelegte KEF-Bericht provozierte zudem eine Sparsamkeitsdiskussion. Der Kommission wurde deshalb von den Anstalten, aber auch in den Fachkorrespondenzen vorgeworfen, die Rundfunkgebühren zum Vehikel der Politik zu machen und den Privatfunkunterstützern Munition liefern

zu wollen (epd 24.10.81; FI 10/1981; Hase 1982; Vöth 1982). Die KEF kürzte in ihrem dritten Bericht die Anmeldungen der ARD um 1,7 Mrd. DM und des ZDF um 0,6 Mrd. DM und anerkannte den zusätzlichen Finanzbedarf für die Beteiligungen an den neuen Medien im wesentlichen nicht an. Sie räumte den Anstalten allerdings einen 2,5%igen Innovationszuschlag für ihre Programmaufwendungen ein. ARD und ZDF legten Mitte Dezember 1981 ausführliche Stellungnahmen zum KEF-Bericht vor, in denen zum Ausgleich der rundfunkspezifischen Teuerung eine Gebührenerhöhung um 3,30 DM zum 1. Januar 1983 gefordert wurde (epd 16.12.81; ARD-Jb. 1982). Die Rundfunkkommission der Ministerpräsidenten lehnte dies am 21. Januar 1982 zunächst einstimmig ab. Am 2. Juli 1982 unterzeichneten die Ministerpräsidenten jedoch einen neuen Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag, der die Rundfunkgebühren bereits zum 1. Juli 1983 um 3,25 DM erhöhte. Diese Abweichung vom Vorschlag der KEF ging darauf zurück, dass die Länder die Frage der Finanzierung der Kabelpilotprojekte lösten, indem sie den "Kabelgroschen" in die Rundfunkgebühr aufnahmen. Niedersachsen war dem Vorschlag freilich erst beigetreten, nachdem die Hörfunkwerbung beim NDR reduziert worden war. Diese vom Votum der KEF abweichende Gebührenerhöhung blieb jedoch weiterhin deutlich unter den Forderungen der Anstalten (epd 07.07.82). Nach der Verabschiedung des Finanzierungsstaatsvertrages reduzierte das ZDF deshalb u.a. seine Beteiligungen an den Kabelpilotprojekten. Bei der Ratifizierung der Gebührenerhöhung in den Länderparlamenten war zuvor massiv die Finanzwirtschaft der Anstalten kritisiert worden (epd 13.03.82; 07.07.82; Stolte 1983).

Unterdessen hatte das Bundesverfassungsgericht durch sein FRAG-Urteil vom 16. Juni 1981 der Zulassung privater Anbieter den Weg geebnet, da es erstmals ein duales Rundfunksystem nicht mehr gänzlich für verfassungswidrig erklärt hatte (BVerfGE 57, 295). Inzwischen zeichnete sich unübersehbar ab, dass der Marktzutritt privater Anbieter die Konkurrenz von ARD und ZDF verschärfen würde. Der neue ZDF-Intendant Dieter Stolte hatte im September 1981 noch einmal seine strategischen Überlegungen zur Verstärkung der Senderbindung öffentlich vorgestellt und bei dieser Gelegenheit prognostiziert, dass der Wettbewerb zwischen ARD und ZDF immer "härter werde" und das nächste Koordinierungsabkommen vermutlich das letzte sei (epd 12.09.81). Anfang 1982 kamen ARD und ZDF aber überein, das gegenwärtige Koordinierungsabkommen bis zum 31. Dezember 1983 zu verlängern. Der Intendant teilte dies dem Fernsehrat in seiner Sitzung am 10. März 1982 mit (FRat 10.03.82). Die am 7. Juli 1982 zwischen ARD und ZDF geschlossene Vereinbarung zur Verlängerung des Koordinierungsschemas sah vor, dass beide Programme ab dem 1. Januar 1984 neue Programmschemata einführen sollten, die den Zuschauern in der "prime time" mehr Wahlmöglichkeiten bieten sollten. Im Mai hatte der neue ZDF-Programmdirektor, Alois Schardt, bereits die Planungen des ZDF öffentlich gemacht, das "heute-journal" auf 21.45 Uhr zu verlegen. Damit wurde eine neue gemeinsame Umschaltzeit zum Ersten Fernsehprogramm geschaffen, von der sich das Management auch die Abschöpfung der von der ARD ab-



wandernden Zuschauergruppen erhoffte. Schardt forderte mehr Flexibilität bei der Koordinierung ein, betonte aber, keine Konfrontation mit der ARD anzustreben (epd 19.05.82).

Die ARD akzeptierte zwar die neue Beginnzeit des "heute-journals" (FI 14/1982), stritt aber mit dem ZDF über die geplante Verstärkung der großflächigen Unterhaltungsprogramme im ZDF-Programm ab 19.30 Uhr, die die "Tageschau" beeinträchtigen mussten. Das ZDF hatte diese Planungen mit der Konkurrenz durch die Dritten Programme und die Regionalprogramme begründet. Im Verlaufe des Beratungsprozesses wurde freilich deutlich, dass das ZDF mittelfristig die völlige Lösung von der gemeinsamen Umschaltzeit um 20.15 Uhr anstrebte, da sie den "großflächigen", "audience flow"-orientierten Programmstrategien des ZDF im Wege stand und der gemeinsamen Umschaltzeit auf Grund ihrer Markierungseffekte eine erhebliche programmstrategische Relevanz zukam. Die ARD warf dem ZDF daraufhin eine aggressive Programmpolitik vor. Das ZDF wies dies umgehend zurück, erklärte jedoch, dass die Prämissen der Koordinierung auf Grund der Konkurrenz durch die Dritten Programme überholt seien. Am 21. Juli 1982 verabschiedeten ARD und ZDF schließlich ein gemeinsames Kommuniqué, in dem sie sich zur Fortsetzung der Koordinierung bekannten. Das programmatische Papier konnte jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Anstalten sich nicht auf ein konkretes Schema hatten einigen können (epd 29.07.82; 28.08.82). Erst im September 1982 erzielten ARD und ZDF Einverständnis über ein neues Koordinierungsschema ab 1984. Dieses sah für das ZDF die endgültige Platzierung des "heute-journals" auf 21.45 Uhr vor. Das ZDF konnte auch sein zielgruppenorientiertes "dayparting" realisieren und nach 21.05 Uhr Zielgruppen- und Minderheitenprogramme, in der größeren "Spielfläche" der "prime time" dagegen publikumsattraktive Programme platzieren. Eine Überbrückung der 20.15 Uhr-Umschaltzeit war dem ZDF aber nur zweimal gestattet worden, zugleich fiel das Schema weniger unterhaltungslastig aus (Abb. 4).



Abbildung 4:
Das koordinierte Programmschema für das Hauptabendprogramm des ZDF
Entwurf vom 30. September 1982

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
19.00	heute	heute	heute	heute	heute	heute	heute
	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV	Politik
20.00	Politik		Unterhaltung	Unterhaltung	Politik	Unterhaltung Kultur	Politik
		Spiel	Politik				
21.00	Spiel		Spielserie	Kultur/Politik	Spielserie	Spiel/Unterhaltung	Spielserie
		Politik			Unterhaltung		heute/Sport
22.00	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute	Spiel
	Kultur	Gesprächsrunden	Spielserie	Politik	Kultur	Sport	E-Musik
23.00	Spiel (WH)	Spiel	Sport	Unterhaltung	Unterhaltung	Spielserie (WH)	h/Sp
	anschl. heute			Politik (open end)	Spiel	heute	Kultur/Politik/E-Musik
24.00		heute	heute	anschl. heute	anschl. heute		Kultur/Politik/E-Musik
01.00							anschl. heute

Quelle: FR 30.09.82



Das ZDF-Management erhoffte sich von der neuen Platzierung des "heute-journal", dass dessen Einschaltquoten nicht nur vom "audience flow"-Effekt des eigenen Programms, sondern auch vom ARD-Programmvorlauf profitieren würden. Diese Überlegung wurde gegenüber dem Fernsehrat als Versuch der Sicherung der Rezeptionschancen spezifisch öffentlich-rechtlicher Angebote deklariert. Im Bereich der unterhaltenden Beiträge strebte das Management homogenisierte Programmangebote an, um Habitualisierungseffekte bei den Zuschauern zu schaffen. In den Beratungen des Fernsehrates wurde noch einmal deutlich, dass das Management das Schema als ersten Schritt hin zu einem eigenständigen Schemaaufbau betrachtete, der sich nicht mehr an der "Umschaltphilosophie" orientierte. Diese Überlegung zielte nicht nur auf die verstärkte Nutzung von "audience flow"-Effekten, sondern allgemein auf eine stärkere Senderbindung und -identifikation und die Bildung einer festen Sehergemeinde ab (vgl. PuZ 11.11.82).

Trotz des offensichtlichen wettbewerbsorientierten Charakters des Schemas platzierte das Schema täglich in der "prime time" eine politische Sendung, worauf das Management den Fernsehrat wiederholt hinwies. Zugleich behielt das neue Schema den bisherigen Umfang politischer Sendungen am Wochenende bei. Das neue Spätabendprogramm sollte einerseits durch Informationssendungen der Hauptredaktion Kultur geprägt werden, andererseits sollten Fictionbeiträge platziert werden, die der 21.00 Uhr-Grenze unterlägen, oder experimentelle Sendungen. Am Donnerstag und Samstag prägten dagegen Politik und Sport den Spätabend. Gegenüber dem Fernsehrat legte sich das Management darauf fest, trotz dieser strukturellen Änderungen das Mengengerüst zwischen den Direktionen und auch innerhalb der Hauptredaktionen grundsätzlich beizubehalten (FR 30.09.84, S. 24-5). Neben der Berücksichtigung von Informationsangeboten avancierte damit die Aufrechterhaltung der Spartenvielfalt und die Berücksichtigung der für den klassischen Programmauftrag zum Nachweis der gemeinwohlorientierten Selbstbindungen der Programmplanungen des ZDF. Die geringer ausfallende Gebührenerhöhung zwang das Management dazu, das vorliegende Schema ohne eine Ausdehnung der Gesamtsendezeit und höhere Beschaffungskosten zu realisieren (FR 30.09.84, S. 26).

Im Verhältnis zur ARD sahen die zwischen den Anstaltssystemen vereinbarten Programmschemata die zeitgleiche Platzierung massenattraktiver Sendungen in und vermehrte Umschaltmöglichkeiten zwischen den beiden öffentlich-rechtlichen Hauptprogrammen vor. Der Programmdirektor des Ersten Fernsehprogramms der ARD, Dietrich Schwarzkopf, bezeichnete dies bei der Vorstellung der Ergebnisse der Schemaverhandlungen als Erfüllung der Kontrastverpflichtung. Die ARD kündigte ihrerseits die Einstellung einiger Minderheitenangebote an (epd 09.10.82).

Bevor die neue Struktur vom Fernsehrat ratifiziert werden konnte, wurden die Pläne des WDR bekannt, seine Programmschiene im Vorabendprogramm des Ersten Fernsehprogramms ab dem 1. Januar 1983 vorwiegend unterhaltungs-

orientiert umzustrukturieren. Der WDR nahm damit eine einschneidende Veränderung seiner bislang regional orientierten Angebotsleiste vor. Der WDR beabsichtigte, die Regionalberichterstattung von 30 auf 15 Minuten zu verkürzen und von 19.15 Uhr auf 18.00 Uhr vorzulegen. Um 19.00 Uhr sollte täglich eine 50-minütige Unterhaltungssendung bzw. -serie platziert werden. Als das ZDF-Management den Fernsehrat im November 1982 zum ersten Mal über dieses Vorhaben informierte, reklamierte es, dass damit in einem Sendegebiet, das rund 30 Prozent der ZDF-Zuschauer umfasse, die 19.00 Uhr-"heute"-Sendung und die Werbeblöcke III und IV konterkariert würden (PuZ 11.11.82). Das Vorhaben des WDR war allerdings formalrechtlich nicht zu beanstanden, da sich die Koordinierungsverpflichtung nicht auf die Zeit vor 20.00 Uhr erstreckte. Das ZDF machte umgehend aber Bedenken gegenüber der ARD geltend und drohte damit, auf diese Maßnahmen mit neuen Programmplanungen zu reagieren. Besonders verärgert zeigte sich die Anstaltsführung darüber, dass der WDR seine Programmmodifikation mit dem Argument gerechtfertigt hatte, es entspräche dem Kontrastgedanken, wenn das ZDF um 19.00 Uhr überregionale Nachrichten, die ARD Unterhaltung und die Dritten Programme regionale Informationen anböten. Dieses unkooperative Verhalten reduzierte den für das ZDF-Management zentralen Nebeneffekt der Koordinierung, der in der Kontrolle strategischer Unsicherheiten und relevanter Wettbewerbsparameter bestand. Die Anstaltsspitze äußerte daher gegenüber dem Fernsehrat, dass bei einer befürchteten Zuspitzung des Wettbewerbs alles daran gesetzt werden müsse, das ZDF aus der Koordinierungspflicht zu entlassen, auch wenn eine Änderung des ZDF-Staatsvertrages riskant sei (PuZ 11.11.82).

Die ARD-Hauptversammlung ratifizierte am 1. Dezember 1982 die Koordinierungsvereinbarung und bezeichnete die neue Programmstruktur der ARD als "Gerüst für ein Wettbewerbsprogramm". Kurz darauf teilte der ZDF-Intendant der ARD mit, dass ihm der Fernsehrat wegen der Veränderungen im WDR-Regionalprogramm die Wiederaufnahme der Koordinierungsverhandlungen empfehlen könne. Sowohl der ARD-Vorsitzende Reinhold Vöth als auch ARD-Programmdirektor Dietrich Schwarzkopf erklärten den Verweis auf die WDR-Regionalprogramme als taktisch motiviert und warfen dem ZDF vor, nur eine weitere Überbrückung der 20.15 Uhr-Zeit durchsetzen zu wollen (epd 04.12.82). Das ZDF-Management leitete darauf Sanktionsmaßnahmen gegen das unkooperative Verhalten der ARD ein. Am 6. Dezember 1982 unterrichtete der Intendant die Fernsehräte in einem Schreiben über die Programmmaßnahmen des WDR und die Zurückweisung der Proteste des ZDF seitens der ARD durch Verweis auf die formalrechtliche Lage und eine Neuinterpretation des Kontrastgedankens. Der Intendant wies darauf hin, dass andere Landesrundfunkanstalten dem WDR folgen und damit die Wettbewerbssituation des ZDF entscheidend beeinträchtigen könnten. Wegen des unkooperativen Verhaltens der ARD sei es für das ZDF fraglich, ob es sich ab 1984 mittelfristig mit der jetzigen Programmstruktur an die ARD binden sollte. Wären dem ZDF die Änderungen im WDR-Werbefernsehen bekannt gewesen, hätte es den jetzt vorliegenden ARD/



ZDF-Schemaentwurf nicht zur Beratung vorgelegt. Abschließend bat der Intendant um die Beratung der neuen Situation und die Unterstützung der Position des Hauses (FR 06.12.82). Innerhalb des Fernsehrates fand die Position des Management einhellige Unterstützung, so dass das Gremium am 10. Dezember 1982 die Beratungen über das Koordinierungsabkommen aussetzte. Im Votum des Fernsehrates wurde der Intendant aufgefordert, unverzüglich Neuverhandlungen "mit dem Ziel eines Interessenausgleichs" herbeizuführen. Zugleich unterstützte das Gremium die Bemühungen des Management, alternative, d.h. flexiblere, Formen der Koordinierung durchzusetzen (FRat 10.12.82, S. 37). Legitimiert durch dieses Votum strengte der ZDF-Intendant Neuverhandlungen mit der ARD an. Dem ZDF wurde darauf in der Öffentlichkeit vorgeworfen, einen kalkulierten Konflikt herbeigeführt zu haben, um die Koordination mit der ARD künftig ganz aufgeben zu können (epd 15.12.82). Am 27. Januar 1983 tagte der Koordinierungsausschuss von ARD und ZDF in Mainz. Mit Verweis auf die Maßnahmen des WDR forderte das ZDF eine Revision des Schemaentwurfs für 1984. Es verlangte einen flexibleren Beginn des Fernsehspiels am Montag und Änderungen am Samstag.

Die ARD lehnte diese Forderungen ab und konnte sich Zugeständnisse an das ZDF nur vorstellen, wenn auch die Wettbewerbsposition des ARD in der "prime time" verbessert würde. Auf dieses Scheitern der Neuverhandlungen reagierte der ZDF-Intendant mit der Ankündigung, den Fernsehrat zur Kündigung des geltenden Koordinierungsabkommens aufzufordern, um auf die Maßnahmen des WDR zumindest symbolisch zu reagieren. Gleichzeitig wurde der ARD aber versichert, dass sich das ZDF sowohl 1983 als auch 1984 an die Schemavereinbarungen halten werde. Ausschlaggebend für diese Entscheidung war, dass das neue "prime time"-Schema trotz der veränderten Konkurrenzsituation vom Management als entscheidende programmstrukturelle Verbesserung angesehen wurde. Allerdings forderte das ZDF von der ARD, dass neue Koordinierungsvereinbarungen die Erklärung beider Seiten zu Verhandlungen über neue Formen der Koordinierung beinhalten müssten. Tatsächlich verständigten sich ARD und ZDF darauf, die Koordinierung künftig zu flexibilisieren. Diskutiert wurde die Reduktion der Vereinbarungen auf ein "Mengengerüst" und ein "Zeitgerüst", in dem vor allem die Platzierung der Hauptnachrichtensendungen, der politischen Magazine und religiöser Sendungen abgesprochen werden sollte (Int. 14.03.83).

Während sich das ZDF-Management gegen die öffentliche Kritik wehrte, dass es die Maßnahmen des WDR nur zum Vorwand nehme, um weitergehende antizipierende Maßnahmen ergreifen zu können, wurde in den Beratungen des Fernsehrates deutlich, dass das ZDF mittelfristig nicht mehr an der Aufrechterhaltung der Koordinierung interessiert war. Die Anstaltsexekutive hatte beabsichtigt, die Koordinierungsfrage noch zwei bis drei Jahre ruhen zu lassen, um intern die Voraussetzungen für flexiblere Programmentscheidungen schaffen zu können. Nun waren ihre Bestrebungen zur Überwindung des Koordinierungssystems durch den WDR aber forciert worden. Das Management entschied sich

trotz des ersten Verhandlungserfolges zu einer nochmaligen Eskalation der Auseinandersetzung, um weitere Zugeständnisse zu erreichen. Auf Bitten der Exekutive drohte der Fernsehrat in seiner EntschlieÙung nun offen mit der Kündigung des geltenden Koordinierungsabkommens (FRat 25.03.83, S. 35). Die ARD war aber nicht bereit einzuliken. In seiner Reaktion auf den Fernsehratsentschluss wies der Programmdirektor der ARD, Heinz-Werner Hübner, wiederum darauf hin, dass das WDR-Regionalprogramm nicht der Koordinierungspflicht unterfalle. Die Programmmaßnahmen des WDR wären vor allem durch die Umstellung des ZDF-Werberahmenprogramms²⁴ motiviert, zudem mache das ZDF an zwei Wochentagen der "Tagesschau" durch attraktive Programme Konkurrenz. Die ARD sei weiterhin bereit, mit dem ZDF über eine für den Zuschauer sinnvolle Koordinierung beider Programme zu verhandeln, werde aber keine Absprachen akzeptieren, die zu ihren Lasten oder der einzelnen Anstalten gingen (epd 30.03.83).

Der gemeinsame Koordinierungsausschuss von ARD und ZDF kam auf seiner Tagung am 9. Juni 1983 schließlich überein, 1985 neue Formen der Koordinierung anzustreben. Die Programmschemagestaltung sollte flexibler werden, indem das Koordinierungsschema nur noch bestimmte Termine für Nachrichtensendungen und Angaben zur Zahl der Spielfilme und Krimis enthalten sollte. Für die weiteren Verhandlungen wurden Arbeitsgruppen gebildet (ARD-Jb. 1984, S. 107-8). Trotz dieses Verhandlungserfolgs hielt das ZDF-Management an seinem Konfrontationskurs weiter fest, weil die ARD sich nicht bereit gefunden hatte, von der Forderung nach einer Orientierung an der Umschaltzeit von 20.15 Uhr abzurücken. Zutreffenderweise sah die ARD die 20.15 Uhr-Markierung als entscheidend für die Programmwahl des Zuschauer an. Deshalb präsentierte die ZDF-Spitze dem Richtlinien- und Koordinierungsausschuss am 23. Juni 1983 einen Beschlussvorschlag, der das neue Schema ab 1984 zwar akzeptierte, jedoch vorsah, das bis Dezember 1983 geltende Koordinierungsabkommen endgültig zu kündigen und Verhandlungen über die Zukunft der Koordinierung anzustrengen. Das Management begründete seine Position damit, dass eine Festlegung auf die 20.15 Uhr-Umschaltzeit die erforderliche Flexibilität der Programmplanung verhindere. Es erwähnte jedoch nicht, dass das ZDF beabsichtigte, die "Tagesschau" noch stärker mit vorwiegend unterhaltungslastigen Programmangeboten zu überbrücken, um den "audience flow" des ZDF zu verbessern (RiKo 23.06.83). Obwohl sich die Mitglieder des Fernsehrats über die Zukunft der Koordinierung nicht einig waren, legitimierte das Gremium sowohl das neue, nunmehr konkretisierte Schema als auch die symbolische Kündigung des Koordinierungsabkommens (FRat 24.06.83).

²⁴ Das ZDF hatte sein Werberahmenprogramm Ende 1981 reformiert, um auf die anhaltenden Nutzungsrückgänge zu reagieren. Das Vorabendprogramm war unter "audience flow"-Gesichtspunkten homogenisiert worden, wobei die Unterhaltungselemente strukturell und finanziell erheblich gestärkt worden waren (FR 23.09.81).



Abbildung 5:
ZDF-Programmschema ab dem 1. Januar 1984
Entwurf vom 23. Juni 1983

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
19.00	heute	heute	heute	heute	heute	heute	heute
	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV	WB IV	Bonner Perspektiven
20.00	politische Reportagen + Feature	Fernsehspiel Dokumentarspiel (Spielfilm)	Direkt Spielregel Jugendunterhaltung	Großer Preis Daili Dalli Lustige Musikanten Wunschkonzert u.ä.	auslands-journal	Hipparade Pyramide U. Special Tiere	Erk. Sie U.-Sp. Bild. a. Europa
21.00	Spielfilm	Dokumentarspiel (Spielfilm)	Kennzeichen D ZDF-Magazin	Wunschkonzert u.ä.	Der Alte Derrick XY - Aktz. Ein Fall f.	Große Unterh. 20 x Spielfilm 32 x	U.-Special
		verbrauchermaße Wirtschaftsinfo	Krimi u.ä.	Ratgeber: Gesundheit Erziehung Technik	Sportspiegel Tiere Kl. Unterhaltung	heute	h. Sp.
22.00	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute	Spielfilm
	Kultur	Kulturgesprächsrunden 6 x	Spielserie	12 x Journalisten fragen Bürger Analysen/ Gr. Dokument	Aspekte	Sport-Studio	h. Sp. Komödien
23.00	FS-Spiel W. Dok.-Spiel U.-Spiel W. Spielfilm anschl. heute	Spielfilm FS-Spiel Dok.-Spiel Schausp.	Spiel	Late-Show Filmkunde	Sport am Fr. Spiel	Krimi W. Spielfilm W.	Histor. Dok. Konz/Ball. h. Sp. Schauspiel
24.00				anschl. heute	anschl. heute		Histor.
01.00							

Erläuterungen: Bild.a.Am. = Bilder aus Amerika, Bild.a.Europa = Bilder aus Europa; Dok. = Dokumentation; Erk.S. = Erkennen Sie die Melodie; FS-Spiel = Fernsehspiel; h. = heute; Querschn. = Querschnitt; Sp. = Sport; U.-Sp. = Unterhaltungs-Special; W = Wiederholung; WB = Werbeblock.

4.3. Die erste Auseinandersetzung um die Koordinierung mit der ARD

Die medienpolitische Polarisierung erreichte 1982 und 1983 ihren ersten Höhepunkt. Aber obwohl die Ministerpräsidenten sich nicht auf einen einheitlichen Ordnungsrahmen für eine duale Rundfunkordnung verständigen konnten, schufen sie auf inkrementale Weise die *Infrastruktur für die Verbreitung privater Anbieter*. Forciert wurde diese Entwicklung durch den Regierungswechsel auf Bundesebene, durch den Christian Schwarz-Schilling, einer der vehementesten Befürworter des Privatfunks, zum Bundespostminister berufen wurde. Die Bundespost intensivierte daraufhin ihre Bemühungen um die Verkabelung der Bundesrepublik, obwohl das potentielle Publikum eher eine abwartende Haltung gegenüber der Kabeltechnik an den Tag legte (Hickethier 1998, S. 418-9). Zugleich engagierte sich die Bundesregierung in der Bereitstellung von Kapazitäten für die Satellitenübertragung von Fernsehprogrammen, was die Länder in der Frage der Kanalverteilung unter Zugzwang setzte.

Der *Start des ersten Kabelpilotprojektes in Ludwigshafen am 1. Januar 1984* markierte schließlich die ordnungspolitische Zäsur der deutschen Rundfunkpolitik, die allerdings von der Mehrheit der deutschen Zuschauer noch unbemerkt blieb (Hickethier 1998, S. 414). Die "Programmgesellschaft für Kabel- und Satellitenrundfunk" (PKS) begann gemeinsam mit der FAZ ein Programm auszustrahlen. Das ZDF nahm dagegen den Sendebetrieb seiner Kabelangebote "ZDF-Musikkanal" und "ZDF 2" auf. Es nutzte gemeinsam einen Kanal mit der Ersten Privaten Fernsehgesellschaft (EPF) und wurde dafür von der SPD vehement kritisiert (FI 6/1983). Am 1. April nahmen das Münchener Kabelpilotprojekt und am 1. Juni das Düsseldorfer Projekt ihren Sendebetrieb auf. Der Bertelsmann-Konzern hatte dagegen erfolgreich die deutsche Medienpolitik umgangen und bereits am 8. Dezember 1983 mit der CLT die Gesellschaft "RTL plus" gegründet. Diese strahlte ab 2. Januar 1984 täglich ein fünfstündiges deutschsprachiges Fernsehprogramm über einen Luxemburger Sender aus und erreichte zunächst eine technische Reichweite von 1,3 Mio. Zuschauern.

Auf die faktische Einführung des Privatfunks folgte Anfang 1984 die *Annäherung der medienpolitischen Standpunkte*. Die CDU-Ministerpräsidenten ließen erste Andeutungen über eine Zustimmung zu einer Bestands- und Entwicklungsgarantie für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk verlauten. Gleichzeitig vollzog die SPD Anfang 1984 ihre medienpolitische Wende und lehnte private Anbieter nicht mehr prinzipiell ab (Klimmt 1987; Kopp 1987). Im Ergebnis verständigten sich die Ministerpräsidenten zunächst auf die Verteilung der Kapazitäten des von der Bundesregierung angemieteten ECS-Satelliten. Der West-Beam sollte durch ein privates Anbieterkonsortium genutzt werden, während der weniger attraktive Ost-Beam, den die ARD nicht akzeptieren wollte, dem ZDF zugewiesen wurde. Das ZDF schloss daraufhin im Juli 1984 einen Vertrag mit dem ORF und der SRG über die Veranstaltung von "3sat" ab dem 1. Dezember 1984. 3sat war als zweites "Programmbein" des ZDF konzipiert, das



eine Komplementärprogrammierung verfolgen sollte (Stolte 1986). Ab dem 1. April 1984 strahlte der West-Beam bereits das SAT.1-Vorläuferprogramm in das Netz des Münchner Kabelpilotprojektes aus (Gehrke/Hohlfeld 1995).

Diese Teilderegulierung des deutschen Fernsehmarktes löste auf den audiovisuellen Märkten eine erhebliche Dynamik aus, die auf Grund der Interdependenz der fernsehmarktrelevanten Einflussfaktoren (Hansmeyer et al. 1994) eine Veränderung sämtlicher Umweltparameter des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zur Folge hatte, wobei das Fernsehen als Moment des sozialen Wandels selbst an der Verstärkung dieser Umweltdynamik mitwirkte (Schatz 1996). Legt man das Konzept des Branchenwettbewerbs nach Porter (1999) zu Grunde, lässt sich festzustellen, dass auf den Beschaffungsmärkten die *Verhandlungsmacht der Lieferanten* deutlich zunahm. Dies sollte den Effekt erheblicher Preissteigerungen für fernsehspezifische Software haben und die Wettbewerbsfähigkeit der Anstalten von kontinuierlichen Gebührenerhöhungen abhängig machen. Auf dem Zuschauermarkt stieg die Konsumentensouveränität durch das vermehrte Programmangebot. Dabei verschärfte die "Ökonomisierung" der Medien auch für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk die *Konflikte zwischen den gesellschaftlichen Leistungserwartungen* (Meier/Jarren 2001). Das Rezeptionsverhalten veränderte sich in Richtung auf eine Entpolitisierung des Fernsehkonsums, was den Anstalten die konstruktive Verbindung der besonderen Ansprüche an ihre Programmgestaltung mit der Aufrechterhaltung eines ausreichend hohen Grades an Publikumsakzeptanz erschweren sollte (Kiefer 1996c). Für das ZDF mit seiner hohen Abhängigkeit von der Werbefinanzierung war besonders misslich, dass auch auf dem Werbemarkt die *Verhandlungsmacht der Abnehmer* zu Ungunsten des öffentlich-rechtlichen Fernsehens wuchs. Gegenüber der Zeit des öffentlich-rechtlichen Duopols, als die Werbekunden kaum Einfluss auf Volumen und Platzierung ihrer Spots nehmen konnten (Schierl 1996), professionalisierten sich nun Media-Services und wurden die Instrumente der Werbeplanung und das Werbecontrolling kontinuierlich verbessert (Böhme-Dürr/Graf 1995).

Trotz der hohen Marktzutrittsbarrieren auf dem deutschen Fernsehmarkt sollte die Diversifikationspolitik der neuen privaten Konkurrenten zu weiteren Marktzutritten führen. Durch die technische Entwicklung, insbesondere die zunehmende Branchenkonvergenz, verschärfte sich später die *Bedrohung durch neue Konkurrenten* und konstituierte die *Bedrohung durch Substitutionsprodukte und -dienste* als zentrale Herausforderung der Zukunft. Die Kumulation der durch die Dualisierung ausgelösten Entwicklungen schlug sich natürlich in einer erheblich verschärften *Rivalität unter den Marktteilnehmern* nieder. Inzwischen ist der deutsche Fernsehmarkt auf Grund des erheblichen Angebotsüberhangs einer der wettbewerbsintensivsten Fernsehmärkte der Welt (ALM 1996; Sjurts 1996; Heinrich 1999; Bauder 2002). Allein weil Leistungsabnehmer und Zulieferer ihr Marktverhalten flexibler gestalten konnten, erhöhte sich die Umweltdynamik und die Unsicherheit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks enorm (Theis 1994). Darüber hinaus ist das Verhalten der Anbieter auf dem Fernsehmarkt durch strategische Interdependenzen auf allen rundfunkrelevanten Teilmärkten

gekennzeichnet (Fleck 1987; Kayser 1993; Theis-Berglmaier 1994; Altmeyen 1994), so dass private und öffentlich-rechtliche Anbieter "in einer Ökologie des Wettbewerbs komplex miteinander verbunden" sind (March 1990, S. 197).

Die politische Abhängigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks bei gleichzeitig wachsendem Ressourcenbedarf hat die rundfunkökonomische Forschung dazu inspiriert, die einzelnen Trends zu dem Marginalisierungsszenario einer "Verkümmerspirale" zu verdichten (Brandt 1989). Dieses Szenario war durch die Erfahrungen in Vergleichsländern inspiriert, in denen auf den Marktzutritt privater Anbieter eine finanzielle Auszehrung der "public broadcasters", der Wegfall attraktiver Angebote und schließlich der Gebührenakzeptanz folgte. Nach dem Verlust des Gebührenprivilegs waren einige Anbieter in die kontraktive Ausgabenpolitik der öffentlichen Haushalte einbezogen worden, wodurch sich ihre Finanzprobleme weiter verschärft hatten (Kleinsteuber et al. 1991; Brandt 1989).

Auf den Marktzutritt der privaten Anbieter reagierten ARD und ZDF zunächst, indem sie Anfang 1984 jeweils umfangreiche Filmpakete erwarben, die beim ZDF durch einen Nachtragshaushalt finanziert wurden. Zudem brach sich, nachdem das ZDF-Management mit seinen antizipierenden Reaktionen zur *Eskalation der Konkurrenz zur ARD* beigetragen hatte, die *Logik dieser kompetitiven Orientierung* zwischen den Anstalten Bahn. Die ARD reagierte auf die Kündigung des Koordinierungsabkommens durch das ZDF mit der Klage über die damit verbundene Imageschädigung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. Die ARD weigerte sich beharrlich, die Koordinierungspflicht auf die Regionalprogramme der Landesrundfunkanstalten und die Dritten Programme auszudehnen. Eine Einigung über neue Formen der Koordinierung bezeichnete sie aber als durchaus denkbar (epd 29.06.83). Ungeachtet dessen richtete auch die ARD ihr Programm für den Rest des Jahres 1983 nach dem gekündigten Schema aus. Im Oktober 1983 verständigten sich die Anstalten über das bereits im Juni 1983 ausgehandelte Koordinierungsabkommen. Das Schema sollte bis zum 31. Dezember 1984 gelten (ARD-Jb. 1983, S. 390-1). Der Verlauf der Koordinierungsverhandlungen hatte bei der ARD freilich Verstimmungen hinterlassen. Zudem hatte sich das ZDF 1983 ungewöhnlich erfolgreich gegenüber der ARD positioniert. Nahezu zwei Drittel der 100 meistgesehenen Sendungen entfielen auf das ZDF (TVC 09.04.84). Bei der Präsentation ihrer Programmvorhaben für 1984 kündigte die ARD daher eine offensive Programmstrategie gegenüber dem ZDF an, um ihre Marktführerschaft zu verteidigen (epd 09.11.83). Einen ersten Schritt stellte die Verabschiedung einer wesentlich unterhaltungslastigeren Wochenendstruktur Ende 1983 dar, die bereits Anfang 1984 umgesetzt wurde. Die ARD war damit eigenen Strukturüberlegungen des ZDF zuvor gekommen (FR 09.03.1981). Durch ihre schnellere Anpassung erzielte die ARD am Wochenende *erhebliche Einschaltgewinne zu Lasten des ZDF*. Das neue Programmschema der ARD wies eine deutlich wettbewerbsorientierte Handschrift auf und zwang das ZDF ebenfalls zu einer unterhaltungsorientierten Revision seiner Angebotspolitik am Wochenende, da die Werbeeinschaltungen am



Freitag und Samstag gesunken waren. Das ZDF behandelte daraufhin den Freitag nicht mehr als normalen Werktag, sondern definierte ihn nun programmstrategisch als "Tor zum Wochenende". Darüber hinaus wurden am gesamten Wochenende erstmals großflächige, unterhaltungslastige Strukturen zu Lasten von Minderheitenprogrammen implementiert.

Für die Zukunft des Koordinierungssystems war entscheidend, dass sich auf Grund der von ARD und ZDF betriebenen Vorbereitung auf die zu erwartende kommerzielle Konkurrenz gezeigt hatte, dass das *Koordinierungssystem* für ARD und ZDF Züge eines "mixed motive"-Spiels vom Typ des *Gefangenendilemmas* aufwies, in dem die Interaktionspartner großen Anreizen unterlagen, auf Kosten des jeweils anderen Vorteile zu erzielen, obwohl eine beiderseitige Kooperation im gemeinsamen Interesse war. Bekanntlich können solche Konstellationen durch wiederholte Interaktionen und die Anwendung reziproker Strategien ("tit for tat") stabilisiert werden (Axelrod 1995). Der (drohende) Marktzutritt privater Wettbewerber reduzierte aber den Diskontfaktor der aktuellen Kooperationsgewinne, der die kritische Größe für die Stabilisierung der kooperativen Lösung des Gefangenendilemmas darstellt. So hatten sowohl ARD und ZDF im Vorfeld der Dualisierung eine Reihe von Programmmaßnahmen umgesetzt, die auf eine günstigere Positionierung des jeweiligen Systems im künftigen Wettbewerb mit den Privaten abzielten und nur zu Lasten des anderen öffentlich-rechtlichen Hauptprogramms realisiert werden konnten. Dies musste zur Destabilisierung des Koordinierungssystems führen, das immer weniger in der Lage war, die strategische Unsicherheit auf dem Fernsehmarkt beherrschbar zu machen.

Die langfristigen programmstrategischen Überlegungen des ZDF liefen darauf hinaus, *ein eigenes Programmprofil* zu entwickeln und sich im verschärften Wettbewerb auf *eigenproduzierte Sendeleistungen*, die einen besonders hohen Stellenwert für die Einschaltquoten hatten, zu fokussieren (Schardt 1984; Stolte 1985). Diese Eigenleistungen sollten über eine *eigenständige Programmstruktur* hervorgehoben werden, die sich weder an Umschaltmöglichkeiten noch an der Schonung von ARD-Angeboten, sondern an dem *"audience flow" des ZDF-Programms* orientierte (Schwaderlapp 1985). Dies widersprach den Intentionen des geltenden Koordinierungssystems, so dass der Kurs des ZDF in der Koordinierung von einem Fachkommentator nicht zu Unrecht als "grundlegende Wende" "weg von den strengen Auflagen einer gemeinnützigen Verpflichtung hin zu einer rigorosen Konkurrenz" gedeutet wurde (Kammann 1983, S. 1).

Die mit der "Betonung des vertikalen Programmaufbaus" umschriebene angestrebte Implementation wettbewerbsorientierter Programmstrukturprinzipien verdankte sich einem *doppelten Kalkül*. Einerseits sollte sie offensichtlich dazu dienen, die *Marktanteilsposition des ZDF* zu verteidigen. Andererseits erhofften sich die Unternehmensplanung des ZDF, mit Hilfe einer "audience flow"-orientierten Programmierung, die Ziele Marktanteilsverteidigung und *Aufrechterhaltung eines spezifisch öffentlich-rechtlichen Programmprofils* verbinden zu kön-

nen. Die "Betonung des vertikalen Programmaufbaus" stand nach dem Bekenntnis der Unternehmensplanung des ZDF zwar im Zeichen der "Zuschauermaximierung". Sie sollte aber vor allem den Einschaltquoten der eher minderheitenorientierten Sparten zu Gute kommen. Die einschaltstarken Unterhaltungsprogramme sollten einen "audience flow" für die kulturellen und informierenden Sendungen erzeugen, um deren Wahrnehmungschancen beim Publikum zu erhöhen (Schwaderlapp 1995). Die Implementation eines eigenständigen Strukturaufbaus ließ sich deshalb nicht nur dem Fernsehrat gegenüber als Sicherung der Rezeptionschancen für nicht unterhaltungsorientierte Angebote kommunizieren.

Nach der Reform der Wochenendangebote zeichnete sich im Frühjahr 1984 eine weitere *ernsthafte Verschärfung der öffentlich-rechtlichen Binnenkonkurrenz durch die ARD* ab. Die ARD unternahm nämlich, ähnlich wie zuvor das ZDF, den Versuch, sich mit einer *großen Strukturreform* auf den Konkurrenzkampf mit privaten Anbietern vorzubereiten (Schwarzkopf 1999, S. 45). Nachdem in Pressemeldungen das Vorhaben der ARD bekannt geworden war, die "Tagesschau" auf 19.30 Uhr vorzuverlegen, unterbrach die ARD die bis dahin ohnehin schwierigen Koordinierungsverhandlungen mit dem Hinweis auf ihre Überlegungen. Am 18. April 1984 stimmten die ARD-Intendanten geschlossen dem Plan einer Vorverlegung zu. Das ZDF ließ umgehend verlauten, diese Entwicklung nicht tatenlos hinzunehmen, sondern "rasch und flexibel" zu reagieren. Intendant Stolte setzte eine Arbeitsgruppe ein, die Programmmodelle zur Reaktion auf einen früheren ARD-Programmbeginn entwickeln sollte (epd 28.04.84).

Als sich die Aufsichtsgremien der Landesrundfunkanstalten mit dem Vorhaben befassten, begann sich jedoch abzuzeichnen, dass dieser Plan in der ARD-Hauptversammlung von SDR, SWR und HR mit Rücksicht auf ihre durch die Vorverlegung verdrängten Regionalprogramme blockiert werden würde. Die Hauptversammlung der ARD am 4. Juli 1984 verabschiedete zwar einen Grundsatzbeschluss zur Vorverlegung des Hauptabendprogramms, dieser wurde jedoch nur noch als "Tendenzbeschluss" deklariert (epd 07.07.84). Ungeachtet dessen wurde dem ZDF in den Gesprächen der Anstaltsspitzen am 25. Juni und am 5. Juli mitgeteilt, dass die ARD ein Strukturmodell bevorzuge, wonach die "Tagesschau" auf 19.30 Uhr und die zweite Hauptnachrichtensendung auf 21.30 Uhr verlegt werden sollte. Inzwischen regte sich allerdings auch öffentlicher Widerstand gegen die Vorverlegung. Rundfunkjournalisten forderten das "Ende des Unterhaltungszirkus zwischen ARD und ZDF" (epd 11.07.84), während Medienpädagogen Nachteile für Kinder auf Grund der Verdrängung ihrer Angebote befürchteten (epd 21.07.84). Die Sorge um eine Verschlechterung des Verhältnisses zwischen ARD und ZDF erfasste auch die Aufsichtsgremien. Am 10. Juli fanden daher Spitzengespräche der Gremienvertreter in München statt (FI 13/1984).



Die Führung des ZDF nahm die Entwicklung auf Seiten der ARD zum Anlass, im Fernsehrat eine Grundsatzdebatte über die Zukunft der Koordinierung anzustrengen. Sie präsentierte dem Fernsehrat am 21. September 1984 ein programmatisches Papier zu "Möglichkeiten und Grenzen der Koordination öffentlich-rechtlicher Fernsehprogramme in einer veränderten Medienlandschaft" (FR 13/84). Das Management erklärte die Kontrastverpflichtung des ZDF-Staatsvertrages zu einer interpretierbaren Richtlinie, die das damalige Koordinierungssystem nicht zwingend erforderlich machte. Es wiederholte seine bekannte Kritik an der Entwicklung der Dritten Programme, der zunehmend attraktiven Gestaltung des ARD-Vorabendprogramms und einer möglichen Ververlegung der "Tagesschau" und machte diese Entwicklung für die Beeinträchtigung der Praktikabilität der Koordinierungspraxis verantwortlich.

Daneben präsentierte das Management dem Gremium aber auch seine langfristigen programmstrategischen Schlussfolgerungen. Es erklärte, dass die Differenzierung der Publika und die zunehmende Selektivität der Fernsehrezeption in der neuen Wettbewerbssituation auch zu neuen programmstrategischen Erfordernissen führe, die eine Koordinierung nicht mehr praktikabel erscheinen ließen. Die Verstärkung selektiver Rezeptionsprozesse in der künftigen Wettbewerbssituation werde mit Lernprozessen zu Gunsten einer größeren Selektivität sowie einem Trend zur Differenzierung von Lebensstilen einhergehen. Die erhebliche Angebotsausweitung bei massenattraktiven Sparten beschleunige die Differenzierung und Selektion innerhalb dieser Sparten. Damit würden nicht nur die enormen Einschaltquoten der Vergangenheit angehören, sondern es würde sich auch die Bedeutung von Programmkontrasten verändern, da die Grenzen zwischen Programmtypen und -gattungen feiner gezogen werden müssten. Die verstärkte Selektion innerhalb der Sparten lasse ihre Verwendung als vorrangiges Koordinierungsinstrument anachronistisch werden, da "sich die Erwartungen an den Kontrast beider Programme gegenüber der Gründungs- und Aufbauphase des ZDF verändert haben" (FR 13/84, S. 4).

Das Management bekannte sich gegenüber dem Fernsehrat auch zu seinem wettbewerbsstrategischen Kurs, die angemessene Reaktion auf die veränderte Wettbewerbssituation in einer verstärkten Konzentration auf das ZDF-Programm zu erblicken. Die veränderte Wettbewerbssituation lege neue Programmstrategien nahe, für die der vertikale Programmaufbau und die Sendermarkierung zentral seien. Das Management stellte insbesondere die optimale Platzierung der selbstproduzierten teuren Sendungen in den Mittelpunkt, die als eines Hauptanliegen von ARD und ZDF bezeichnet wurde. Diese Herausstellung sei aber nur über das "Erstellen eines Gesamtspielplans" möglich, der nach Auffassung des Management nicht nur ein eigenständiges Schema, sondern auch eine Vernetzung mit anderen Medienangeboten notwendig machte (FR 13/84, S. 9).

Die Exekutive stellte fest, dass das gegenwärtige Koordinierungssystem die Entfaltung der Leistungsfähigkeit beider Anstaltssysteme behindere. Für eine

zukunftsfähige Koordinierung waren aus Sicht des ZDF-Management als "Essentials" daher die Orientierung an der *Chancengleichheit der Hauptprogramme*, die *Rücksicht auf die Hauptnachrichtensendungen*, die *Rücksicht auf den hohen Anteil der Werbefinanzierung beim ZDF* und der *Verzicht auf bundeseinheitliche Programme in den Dritten Programmen* unverzichtbar. Eine neue Form der Koordinierung solle die Entfaltung von Eigenleistungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und eine flexiblere Programmgestaltung ermöglichen, aber auch den Wettbewerb partiell beschränken (FR 13/84).

Bevor diese wettbewerbsstrategisch weitreichenden Schlussfolgerungen im Fernsehrat diskutiert werden konnten, scheiterte das Vorhaben einer Vorverlegung der "Tagesschau" auf der Intendantenkonferenz der ARD am 26. und 27. September 1984 an der fehlenden Einstimmigkeit der Landesrundfunkanstalten. Zuvor hatten sich noch einmal alle Bundespartezentralen für eine Beibehaltung des bisherigen "Tagesschau"-Termins ausgesprochen. Die Intendanten konnten sich lediglich auf eine Modernisierung des ARD-Senderdesigns verständigen. Sie bekannten sich jedoch dazu, zusammen mit dem ZDF die Eigenleistungen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens optimal präsentieren zu wollen (Kammann 1984). Diese Entwicklung veranlasste das ZDF-Management zunächst dazu, einer Verlängerung des geltenden Koordinierungsabkommens bis zum 30. September 1985 zuzustimmen.

Der Fernsehrat vertagte angesichts dieser Entwicklung die vom Management angestrebte Grundsatzdebatte über die Zukunft der Koordinierung (RiKo 11.10.84; FRat 12.10.84). Zudem hatten sich auf dem am 4. Oktober 1984 stattgefundenen Kontaktgespräch zwischen Mitgliedern des Fernsehrats und Vertretern der Rundfunkräte der ARD die Vertreter der ARD-Gremien gegenüber dem ZDF-Anliegen sehr aufgeschlossen gezeigt, die Dritten Fernsehprogramme und die Werberahmenprogramme bei der Koordinierung zu berücksichtigen. Der gemeinsame Beschluss forderte, "die Hauptabendprogramme von ARD und ZDF wieder genauer und wirksamer langfristig zu koordinieren". In die Koordinierung sollten auch die Regionalprogramme und die Dritten Programme einbezogen werden (vgl. RiKo 11.10.84). In den Beratungen des Fernsehrates hatte das Management allerdings darauf bestanden, dass die Koordinierungsverhandlungen als Angelegenheit der Anstaltsexekutiven anzusehen seien und Vereinbarungen der Gremienvertreter nur zur Klimaverbesserung beitragen könnten (RiKo 11.10.84; FRat 12.10.84).

Kurz darauf verständigten sich die Ministerpräsidenten auf ihrer Jahreskonferenz vom 17. bis 19. Oktober 1984 auf den sogenannten "*Bremerhavener Kompromiss*", der auf Grund der Zugeständnisse als eindeutiger Erfolg der CDU/CSU-Länder angesehen wurde (Schmidt 1984; Kopp 1987). Der Kompromiss war für das ZDF jedoch nicht nur wegen der nun endgültig beschlossenen Umsetzung eines dualen Systems und dem Konsens über das Einfrieren der Werberegelungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk bedenklich. Das Management muss besonders beunruhigen, dass die Ministerpräsidenten die Festle-



gung getroffen hatten, dass die Länderkanäle für Bayern und Berlin auf dem Verteilsatelliten Intelsat zur Verbreitung der Dritten Programme genutzt werden sollten (epd 20.10.84). Die SPD sollte diesen Kompromiss jedoch kurz darauf zur Disposition stellen, um Zugeständnisse hinsichtlich der Werberegungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und der Struktur der Veranstalter zu erzwingen. Dies verzögerte den Abschluss eines Rundfunkstaatsvertrages weiter.²⁵

Der ARD-Vorsitzende und der ZDF-Intendant verlängerten im November 1984 das geltende Koordinierungsabkommen bis zum 31. Dezember 1985 (ARD-Jb. 1984). Der Fernsehrat unternahm keine weiteren Anstrengungen zur Definition seiner Position zur Koordinierung. Am 15. April 1985 fand jedoch ein zweites Gremientreffen zwischen ARD und ZDF in Köln statt. Die Gremienvertreter erklärten hier die Koordination als "nach wie vor außerordentlich wichtig" und mahnten eine kontinuierliche Abstimmung der Programmfarben an "unter besonderer Aufwertung von Eigenleistungen und darauf, dass die Zuschauer im Verlaufe des Hauptabendprogramms durch eine entsprechende Abstimmung von Umschaltzeiten möglichst viele Wahlmöglichkeiten haben" (epd 17.04.85). Damit hatten sich die Gremien offenkundig von den Bemühungen um eine Steuerung des Einschaltverhaltens der Zuschauer mit Hilfe der Koordinierung verabschiedet. Sie hatten freilich lediglich zwei gegenläufige Ansprüche an die Koordinierung benannt, ohne die inhärente Spannung aufzulösen.

Da die *Dritten Programme der ARD* nun tatsächlich zu ihrer *bundesweiten Verbreitung* ansetzten, drohte sich die Konkurrenzsituation des ZDF aber drastisch zu verschärfen. Der Berliner Kabelrat veröffentlichte im April eine Liste der in Berlin lizenzierten Kabelfernsehanbieter. Zu diesen gehörten neben 3sat und Eins Plus auch die dritten Programme des BR, HR und WDR (epd 13.04.85). Im Mai 1984 befürwortete der CSU-Generalsekretär eine Satellitenverbreitung des Bayerischen Fernsehens, um "unser Land und Leben in Deutschland und Europa sichtbar und erkennbar zu machen" (epd 09.05.84, S. 13-4). Am 11. Juli 1985 legte BR-Intendant Reinhard Vöth dem Fernsehausschuss des Rundfunkrates eine Vorlage zur bundesweiten Verbreitung des Bayerischen Fernsehens über den Verteilsatelliten Intelsat vor. Vöth wies dem Projekt höchste Priorität zu und empfahl zur Finanzierung eine gesplittete Gebühr. Nach einer kontroversen Diskussion nahm der Fernsehausschuss das Projekt mehrheitlich an, da die CSU-nahen Vertreter das Vorhaben unterstützen, um eine bundesweite

²⁵ Der Hessische Rundfunk hatte mit seinen im September 1984 bekanntgewordenen Plänen, in seinem Dritten Programm künftig Werbung auszustrahlen, einen neuen medienpolitischen Streitpunkt geschaffen. Die rot-grüne Landesregierung war in dieser Frage nicht zu Zugeständnissen an die CDU-Länder bereit. Im Dezember 1984 stellte Nordrhein-Westfalen die Forderung, Hörfunkwerbung beim WDR einführen zu können. Schließlich verabschiedete die SPD-Mehrheit im nordrhein-westfälischen Landtag am 12. März 1985 das neue WDR-Gesetz, das eine wesentliche Ausdehnung des Aktionsradius der Anstalt etwa bei der Zusammenarbeit mit Dritten und der Verbreitung von Programmzeitschriften vorsah.

Verbreitung des Dritten Programms des WDR "politisch zu konkurrenzieren" (FI 14/1985, S. 387-9). Im September stimmte auch der Rundfunkrat des BR dem Vorhaben zu. Der WDR zog bald nach. Sein Verwaltungsrat unterstützte im August 1985 Pläne zur Einspeisung des WDR-Fernsehens in das Berliner Kabelnetz. Im Gegensatz zum WDR konnte der BR bereits ab November 1985 einen Kanal des Intelsat mieten, für den sich kein anderer Bewerber gefunden hatte. Die Finanzierung des Projektes über 1988 hinaus war freilich unklar (epd 21.09.85). Am 22. November 1985 verständigten sich schließlich die Ministerpräsidenten der "Nordschiene" darauf, dass auch der NDR die Möglichkeit erhalten sollte, sein Drittes Programm über Satellit bundesweit zu verbreiten. Neben Privatsendern und Verlegern artikulierte auch das ZDF seinen Protest gegen diese Vorhaben. In einem Appell an die Länder erklärte der ZDF-Intendant eine bundesweite Verbreitung der Dritten Programme für nicht gesetzmäßig und warnte vor einem "Konkurrenz-Chaos" zwischen ARD und ZDF (epd 27.11.85). Beunruhigend war für das ZDF, das als bundesweite Anstalt ein hohes Interesse an der Einheitsgebühr für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk hatte, auch, dass die unionsgeführten Länder nach dem nochmaligen Scheitern der Verhandlungen im Oktober 1985 Länder separate Staatsverträge ankündigten (epd 30.10.85).

Parallel verbesserte sich die Verbreitungssituation der privaten Anbieter kontinuierlich. Seit August 1985 wurde RTL plus über einen Kanal des ECS-Satelliten in die Kabelhaushalte von fünf Bundesländern eingespeist, im Oktober kamen Frankreich und Luxemburg überein, RTL plus über den französischen Direktsatelliten TDF 1 in der gesamten Bundesrepublik auszustrahlen. SAT.1 konnte im Sommer 1985 die Einspeisung in die Kabelnetze von vier Bundesländern erreichen. Die Deutsche Bundespost erschloss als Reaktion auf die schleppende Kabelnachfrage der Bürger terrestrische "low power"-Frequenzen in den Großstädten.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung ist verwunderlich, dass sich bereits im Mai 1985 trotz konfrontativer Töne im Vorfeld der Verhandlungen eine weitere einvernehmliche Verlängerung des geltenden Fernsehprogrammschemas abzeichnete. Nachdem das ZDF nur auf einen Wechsel von Sendepätzen zwischen Dienstag und Montag gedrängt hatte, verzichtete auch die ARD auf weitergehende Strukturüberlegungen (epd 11.05.85). Trotz der ungelösten Grundsatzzfragen stimmte das ZDF einer Verlängerung des Schemas zu. Allerdings hielt ZDF-Intendant Stolte die Aushandlung eines längerfristigen Schemas für die Zeit ab 1987 für notwendig (epd 05.06.85). Die neue Koordinierungsvereinbarung modifizierte das geltende Schemas nur geringfügig. Während das ZDF der ARD einerseits bei der Strukturgestaltung am Wochenanfang entgegenkam, erzwang es andererseits die ungünstige Frühplatzierung der neuen ARD-Serie "Lindenstraße" am Sonntag, um 18.40 Uhr, mit der Drohung, ansonsten gegen die neue Serie eine publikumswirksame Sendung zu stellen (epd 14.08.85).



Nachdem die Pläne zur bundesweiten Verbreitung der Dritten Programme konkret geworden waren, unternahm das ZDF aber neue Schritte zur Lösung von der Kontrastverpflichtung. Am 29. November 1985 leitete die Anstaltsführung dem ZDF-Fernsehrat die Vorlage FR 13/85 zu, die "die bundesweite Ausstrahlung der Dritten Fernsehprogramme und Veränderungen in einzelnen Regionalprogrammen sowie deren Folgen für die Wettbewerbssituation des ZDF" zum Inhalt hatte.

Die Vorlage griff nicht nur die bekannte prinzipielle Argumentation zur Zukunftsfähigkeit detaillierter Programmabsprachen zwischen ARD und ZDF auf, sondern wies nach, dass der Wandel zu Vollprogrammen und die Schaffung von Unterhaltungsleistungen innerhalb der Dritten Programme bereits existentielle Belange des ZDF tangierten. Eine bundesweite Verbreitung des Bayerischen Fernsehens ließ erwarten, dass sich das Koordinierungsumfeld und die Wettbewerbssituation des ZDF nochmals erheblich verschlechtern würden. Das Bayerische Fernsehen stellte bis dahin das attraktivste Dritte Programm dar und hatte bereits ohne bundesweite Verbreitung eine erhebliche Popularität über die Landesgrenzen hinaus erlangt. Diese Attraktivität verdankte sich zu einem erheblichen Teil der Ausweitung des Fictionangebotes durch ausländische Kaufprogramme. Eine bundesweite Verbreitung mehrerer Dritter Programme mit populären Angeboten konnte daher wichtige Angebotsleistungen des ZDF-Programms erheblich beeinträchtigen.

Dies galt vor allem für jene ZDF-Angebote, die nicht von vornherein auf Massenattraktivität ausgerichtet waren wie die "heute"-Sendung um 19.00 Uhr, den Werbeblock IV sowie den Hauptabendprogrammbeginn um 19.30 Uhr. Die Koordinierung verlor somit endgültig die für die Anstaltsspitze zentrale Funktion der Kontrolle des Wettbewerbsverhaltens. Die Bemühungen von ARD und ZDF, durch die Koordinierung die eigenen Profile durch gegenseitige Rücksichtnahmen zu stärken, boten den Dritten Programmen nur noch willkommene Angriffsflächen "auf ihrem Weg zum massenattraktiven Vollprogramm" (FR 13/85, S. 28). Im Gegensatz zur früheren Strategie der Anstalt sah das Management eine flexibilisierte Koordinierung nicht mehr als die bevorzugte Reaktion auf die zunehmende Konkurrenz durch die ARD an. Die Anstaltsführung konstatierte vielmehr den *Wegfall der "Geschäftsgrundlage" der Koordinierung* und definierte *die ARD* und nicht die privaten Anbieter *als gefährlichsten Konkurrenten des ZDF*. Das ZDF und seine Organe mussten daher eine neue Grundsatzposition zur Koordinierung formulieren, da sich entgegen der allgemeinen Annahme die Konkurrenzsituation in den nächsten Jahren vor allem durch Maßnahmen auf Seiten der ARD verändern würde. Es werde sich die Grundsatzfrage stellen, ob das ZDF "seine Zukunftssicherung und seine gesetzlich vorgegebene Programmaufgabe besser in einem *gebundenen* oder in einem *offenen Wettbewerb*" gewährleisten könne (FR 13/85, S. 37; H.i.O.). Unter dem Eindruck dieser Entwicklung legitimierte der Fernsehrat das Bestreben des Management, ein Gutachten einzuholen, dass die Koordinationspflicht "unter Berücksichtigung der veränderten Umstände rechtlich bewerte[n]" sollte (FRat 13.12.85, S. 20-1).

Trotz dieser Entwicklung unterzeichneten ARD und ZDF am 18. und 20. Dezember 1985 das Verlängerungsabkommen zum Koordinierungsabkommen 1985, das bis zum 31. Dezember 1986 gelten sollte und im September 1986 schließlich auch für 1987 verlängert wurde. Das Schema sah für das ZDF den Austausch des Montags- mit dem Dienstagsprogramm und generell die Verstärkung der Unterhaltung in der "prime time" sowie die Einführung weiterer Spätfilmtermine vor (ARD-Jb. 1985, S. 428-30). Im Januar 1986 nahm der WDR schließlich seine Verbreitung in das Berliner Kabelnetz auf, obwohl die Zustimmung des Verwaltungsrates noch ausstand (epd 08.01.86).

Auf der medienpolitischen Ebene markierte das Jahr 1986 nach einer erneuten Eskalation der Auseinandersetzung den Wendepunkt bei der Findung des ordnungspolitischen Kompromisses unter den Bundesländern. Zunächst provozierte das baden-württembergische Landesmediengesetz vom 12. Dezember 1985, das nicht nur private Veranstalter zuließ, sondern auch die Einrichtung lokaler Hörfunkprogramme durch den SDR beschränkte, Verfassungsklagen des SDR und des SWR sowie der SPD-Bundestagsabgeordneten. Die Bundestagsabgeordneten der CDU/CSU und der FDP reagierten mit einem verfassungsgerichtlichen Normenkontrollverfahren gegen das WDR-Gesetz, mit dem die SPD-Mehrheit im nordrhein-westfälischen Landtag den Funktionsbereich des WDR beträchtlich ausgedehnt hatte. Diese neuerliche Befassung des Verfassungsgerichts mit ordnungspolitischen Grundsatzfragen sollte ausschlaggebend dafür sein, dass das Rechtsgutachten zur Koordinierung erst 1987, zu einem medienpolitisch ungünstigen Zeitpunkt, vorlag. Die festgefahrenen Staatsvertragsverhandlungen führten dazu, dass im Frühjahr 1986 zunächst zwei separate Staatsverträge der "Nordschiene" und der "Südschiene" geschlossen wurden. Am 29. Juni 1986 verständigten sich die Rundfunkreferenten der Länder auf eine Anerkennung dieser Teilstaatsverträge und Grundzüge der künftige Rundfunkfinanzierung (epd 28.06.86). Am 3. Oktober 1986 schlossen die Ministerpräsidenten eine Rahmenvereinbarung für einen Medienstaatsvertrag. Die Rahmenvereinbarung sah vor, dass zwei Satellitenkanäle an ARD und ZDF und zwei nach einem Länderschlüssel an private Anbieter vergeben werden sollten. Zugleich sollte die Bestands- und Entwicklungsgarantie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks verankert und den privaten Anbietern die terrestrische Verbreitung ermöglicht werden. Schließlich wurde eine Lösung der Frage der WDR-Hörfunkwerbung in Aussicht gestellt (epd 08.10.86). Nachdem sich die hessische Landesregierung ihres grünen Koalitionspartners entledigt hatte, kündigte sie ihre Bereitschaft zur Zustimmung zu einem neuen Medienstaatsvertrag auf der Grundlage des für den 4. November erwarteten Verfassungsgerichtsurteils an.

In diesem ersten "*Grundversorgungsurteil*" erkannten die Richter die Verfassungsmäßigkeit privaten Rundfunks unter Berufung auf einen "veränderten Lebenssachverhalt" (BVerfGE 73, 118 [154]) endgültig an. Die Anforderungen für die Zulassung privater Anbieter wurden gegenüber dem FRAG-Urteil von 1981 deutlich abgeschwächt. Dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk wurde in dem Ur-



teil ein besonderer Status zugewiesen, der mit dem Begriff der "Grundversorgung" markiert wurde. Da dieser Begriff relativ konturlos blieb, lieferte er für mehr als ein Jahrzehnt die Hintergrundfolie für genuin ordnungspolitische Debatten, die vorrangig juristisch ausgetragen wurden. Während die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Grundversorgung als Garantie eines umfassenden Programmangebotes interpretierten, fassten die Vertreter des Privatfunks das Urteil als Bestätigung ihrer Bemühungen auf, das Leistungsangebot des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu begrenzen und einer "Überversorgung" Einhalt zu gebieten (Libertus 1991; Gehrke/Hohlfeld 1995).

Am 18. Dezember 1986 scheiterten jedoch trotz der Rahmenvereinbarung die Verhandlungen über einen Gesamtstaatsvertrag, weil nach Ansicht der SPD-Länder Nordrhein-Westfalen als bevölkerungsreichstes Land bei der geplanten Vergabe der TV-Sat-Kanäle nach Nord- und Südschiene nicht angemessen berücksichtigt wurde (epd 17.12.86). Darauf kündigten die unionsregierten Länder Bayern, Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz "vorsorglich" den Rundfunkgebührenstaatsvertrag zum 31. Dezember 1987, um die SPD-Länder zur Verabschiedung des Rundfunkstaatsvertrages zu zwingen (epd 20.12.86). Dieses Kalkül ging auf und führte zur Unterzeichnung des ersten Rundfunkstaatsvertrages im April 1987. In dem jahrelang ausgehandelten Vertragswerk wurde die Bestands- und Entwicklungsgarantie für die öffentlich-rechtlichen Sender festgeschrieben und zugleich die Veranstaltung und Verbreitung privaten Rundfunks geregelt. Die Länderchefs verständigten sich schließlich über die Verteilung der Transponder auf dem TV-Sat. ARD und ZDF wurde je ein Kanal für "3sat" und "Eins Plus" zugewiesen. Private Anbieter sollten auf den Kanälen der Nord- und Südschiene sowie einem Kanal, der Hessen, Nordrhein-Westfalen und dem Saarland zugewiesen wurde, senden. Die Werbung in den öffentlich-rechtlichen Anstalten wurde eingefroren, die Hessen 3-Werbung sollte innerhalb von vier Jahren abgebaut werden, während dem WDR Hörfunkwerbung gestattet wurde. Zugleich wurde vereinbart, dass die KEF alle zwei Jahre Gebührenanpassungen vorschlagen sollte (epd 31.05.87). Alle Rundfunkveranstalter begrüßten die damit eingetretene Planungssicherheit (epd 14.03.87; Hilf 1987; Stolte 1987). Kurz wurde RTL plus der "Nordkanal" und dem gesellschaftlich konsolidierten SAT.1 der "Südkanal" zugewiesen. Im Mai erhielten beide Sender zudem terrestrische Frequenzen in Hamburg. Am 4. Juni 1987 erklärte das Bundesverfassungsgericht Teile des baden-württembergischen Landesmediengesetzes für verfassungswidrig und machte weitere Ausführungen zum Grundversorgungsbegriff. Ungeachtet der verbleibenden dogmatischen Unklarheiten enthielt das Urteil für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk weitere Garantien und unterband weitgehende Eingriffe in seinen Funktionsbereich. Das Urteil stieß darum auf uneingeschränkte Zustimmung der Anstalten (Stolte 1988; Fuhr 1988).

Die Grundversorgungsurteile inspirierten jedoch den vom ZDF beauftragten Gutachter, den eher konservativen Medienjuristen Manfred Bullinger, zu einer verfassungsrechtlichen Aufwertung der Kontrastverpflichtung des ZDF-Staats-

vertrages. Das erst anderthalb Jahre nach der Beauftragung vorliegende "Rechtsgutachten zur Koordinationspflicht ARD/ZDF" (FR 10/87; Bullinger 1987) enttäuschte die Hoffnungen des Management auf eine Legitimation einer einseitigen Lösung von der Kontrastverpflichtung. Vielmehr wies es der Koordinierung unter Berufung auf die Grundversorgungsjudikatur verfassungsrechtlichen Status zu, da die Kontrastverpflichtung zum Element der Vielfaltsverpflichtung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks erklärt wurde.

Allerdings gab der Gutachter dem ZDF-Management insoweit recht, als auch er konstatierte, dass der Koordinierungszweck durch das veränderte ARD-Angebot nicht mehr uneingeschränkt erfüllt werden könne, weil das bisherige gleichgewichtige Nebeneinander von ARD- und ZDF-Programm in seiner publizistischen und Werbewirksamkeit vor allem zu Lasten des auf Werbeeinnahmen angewiesenen ZDF einseitig verändert worden sei. Das Gutachten plädierte aber nicht für die einseitige Lösung des ZDF aus der Koordinierungspflicht. Es argumentierte vor dem Hintergrund der verfassungsrechtlichen Interpretation der Kontrastverpflichtung, dass die veränderten Umstände eine Anpassung der staatsvertraglich normierten Koordinationspflicht durch die Länder bzw. die Schaffung anderer Vorkehrungen zur Sicherstellung der durch die Koordinierung gestützten verfassungsrechtlichen Aufgabenerfüllung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks notwendig machten (Bullinger 1987, Kap. C) Das bedeutete, dass entweder die ARD-Anstalten von sich aus auf die bundesweite Verbreitung ihrer Dritten Programme verzichten sollten oder die Länder gesetzgeberisch tätig werden mussten. Bullinger (1987) hielt es für denkbar, dass die Länder die Gebührenfinanzierung der Dritten Programme auf das Maß beschränkten, das zur Wahrnehmung ihrer regionalen Funktion erforderlich wäre, oder die Werbeeinnahmenverluste des ZDF durch einen höheren Gebührenanteil des ZDF kompensieren könnten. Alternativ wurde die Einbeziehung der Dritten Programme in die Koordinierungspflicht oder die staatsvertragliche Präzisierung ihrer Programmpflichten erwogen.

Eine Umsetzung dieser ambitionierten Gesetzgebungsprojekte im Verhandlungssystem der Länder war freilich mehr als fraglich, so dass das Gutachten bei Management und Fernsehrat Ratlosigkeit über die Reaktionsmöglichkeiten auf die verschärfte öffentlich-rechtlichen Binnenkonkurrenz hinterließ (RiKo 27.08.87; FRat 12.10.87). Das Management sollte daher bald zu anderen Mitteln greifen, die Lösung von der Kontrastverpflichtung voranzutreiben (4.4).



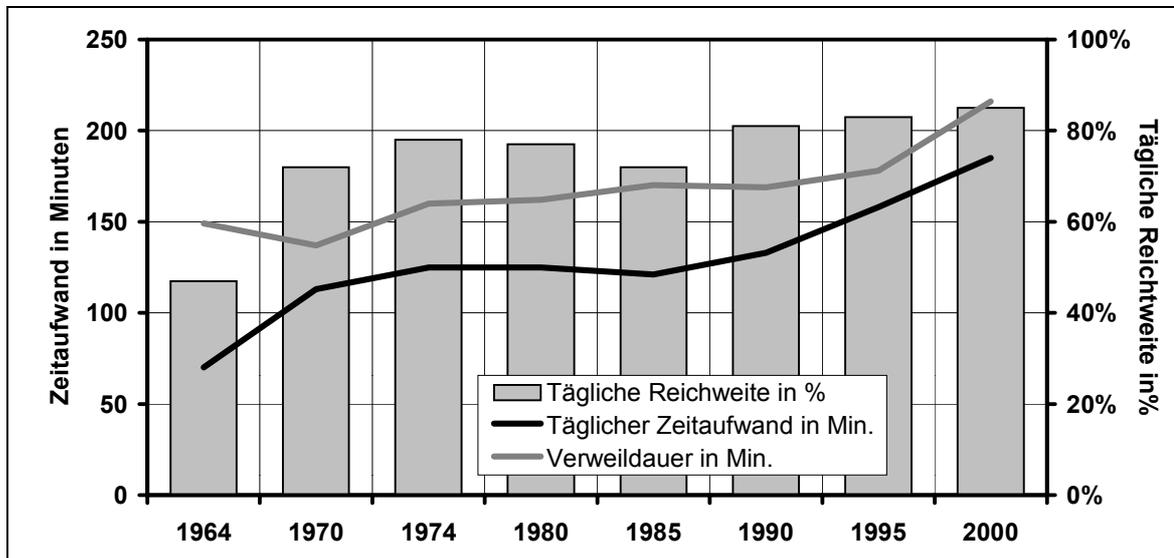
4.4. Die "experimentelle" Gestaltung des Sommerprogramms 1989

Bereits 1986 hatten sich *SAT.1* und *RTL plus als private Hauptkonkurrenten des öffentlich-rechtlichen Fernsehens* herausgeschält. Beide Sender profitierten davon, dass sie bei der Vergabe von terrestrischen Frequenzen begünstigt wurden (Seufert 1996; Juppe 1997). RTL plus hatte seine Ursprünge in Luxemburg und stellte den deutschen Vertreter des Medienkonzerns Compaigne Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT) dar. Die deutsche 40%ige Beteiligung an RTL plus stellten Bertelsmann und Gruner+Jahr, die ihre Aktivitäten im Bereich der elektronischen Medien zur Ufa Film- und Fernseh-GmbH verschmolzen hatten. RTL plus wurde zunächst über actionorientierte Fiction, eigenproduzierte Unterhaltungssendungen und bis dahin auf dem deutschen Fernsehmarkt nicht präsente Sexangebote lanciert. Erst mit wachsender Etablierung änderte der Sender seine strategische Ausrichtung (Juppe 1997; Knoll 1998). Bei SAT.1 konzentrierten sich die Machtverhältnisse auf den einstigen Filmhändler Leo Kirch und den Axel Springer Verlag. Bekanntlich dominierte das Kirch-Imperium den Beschaffungsmarkt für Spielfilmrechte (Heinrich 1999, 2001), Kirch nutzte SAT.1 jedoch zunächst als Abspielbasis für seine weniger attraktiven Filmlagerbestände. So blieb die Programmstrategie des Senders unklar. SAT.1 imitierte einerseits RTL, setzte aber auch qualitativ hochwertige Formate ein (Buß et al. 1997).

In den Kabelhaushalten zeigten sich *signifikante Veränderungen im Zuschauerverhalten*. Der Marktzutritt privater Anbieter begründete eine "neue Attraktivität des Fernsehens", in dem das Medium die vorwiegend unterhaltungsorientierten Zuschauergruppen zurückgewann (Darschin/Frank 1991; Kiefer 1991; 1996; 1996a; Abb. 6).²⁶ Dagegen erlitten ARD und in höherem Maße das ZDF vor allem bei kulturellen und politischen Sendungen Verluste (FI 22/1985; Schuhmacher 1987). Es zeichnete sich ab, dass die größere Selektivität des Einschaltverhaltens den Anstalten ihre bis dahin realisierte Mischstrategie zwischen der Erfüllung ihrer "meritorischen" Leistungsziele und der Massenattraktivität ihres Leistungsprogramms erschweren würde.

²⁶ Allerdings verbesserte sich auch die Erreichbarkeit der höchsten formalen Bildungsgruppe, die zwischen 1974 und 1985 deutlich rückläufig war, überproportional (Kiefer 1992a), so dass Fernsehen nicht mehr nur das "Medium unterer Bildungsschichten" darstellt. Vielmehr scheint es sich zunehmend zu einer Mediengattung für sehr unterschiedlich strukturierte Rezipientengruppen entwickelt zu haben (Kiefer 1996a).

Abbildung 6:
Die neue Attraktivität des Fernsehens
Reichweite und Zeitaufwand für Fernsehen²⁷



Quelle: Kiefer (1996a); Eimeren/Ridder (2001)

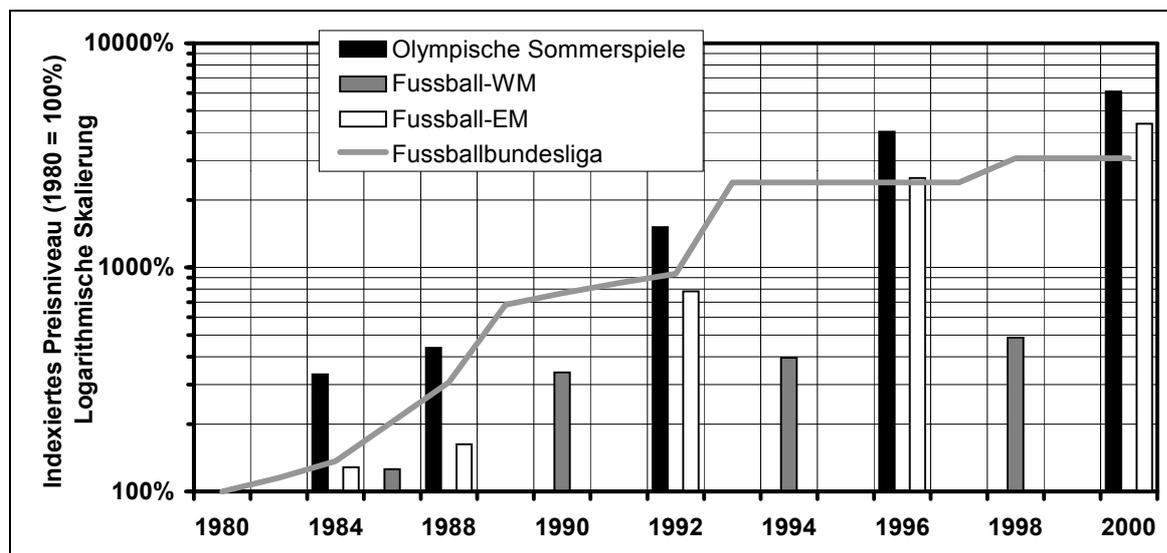
Auf den *Beschaffungsmärkten* zeigten sich die befürchteten *Angebotsverteuerungen*. Der Programmbeschaffungsmarkt wandelte sich durch die Dualisierung von einem *Nachfrager-* zu einem *Anbietermarkt mit starker Nachfragekonkurrenz* (Friedrich 1997), auf dem die Lieferantenmacht beträchtlich wuchs (Sjurts 2000). Der DFB ließ im Sommer 1985 verlauten, dass er Verteuerungen der Übertragungsrechte erwartete, und professionalisierte die Rechteverhandlungen. Am 7. Oktober 1985 mussten ARD und ZDF zunächst Honorarerhöhungen für die Länder- und Pokalspiele zustimmen (epd 09.10.85). Am 22. Juli 1986 vereinbarten sie schließlich eine 33%ige Preissteigerung für die Spiele der Fußballbundesliga in der kommenden Saison. Dies markierte den Beginn einer beispiellosen Preisentwicklung auf den rundfunkspezifischen Beschaffungsmärkten, die sich neben den Sportrechten vor allem auf attraktive Filmrechte erstrecken sollte (ZDF 1993a; Abb. 7). In Folge dieser Marktentwicklung, der wahrscheinlich erst jetzt durch den Zusammenbruch des Kirch-Imperiums und die aktuelle Werbeflaute Einhalt geboten werden wird (FTD 05.03.02), stiegen nicht nur die Software-Preise, sondern veränderte sich auch die Vertragsgestaltung auf den Beschaffungsmärkten drastisch. Da alle Sender nach nicht-imitierbaren Angeboten strebten, wurden Sende- und Übertragungsrechte durch Exklusivverträge verknappt. Der Lizenzerwerb verlagerte sich von umfassenden

²⁷ Die Langzeitstudie *Massenkommunikation* erfasste bis 1990 nur die Werktage (Montag bis Samstag). Die angegebenen Reichweitzahlen erfassen die personenbezogenen Fernsehnutzung. Der tägliche Zeitaufwand gibt den Bevölkerungsdurchschnitt an, die Verweildauer dagegen die Sehdauer der tatsächlichen Fernsehnutzer.



Großpaketen auf handverlesene Kleinpakete, in denen die Überlassungszeiten verkürzt und in die minderwertige Produkte aufgenommen wurden (Holtmann 1998). Im wachsenden Maße setzten sich "output-deals" durch, bei denen sich der Lizenznehmer verpflichtet, alle in einem bestimmten Zeitraum noch herzustellenden Programme zu vorher festgelegten Preisen zu kaufen (Schwaderlapp 1995; Friedrich 1997). Diese Verträge versperren zwar den Konkurrenten den Zugang (Wirtz 1994), sie verschärfen aber auch die parametrische Unsicherheit über die Software-Attraktivität, da die Misserfolgsquote von Spielfilmen sehr hoch ist (Kruse 1989; 1994; Friedrich 1997; Gaitanides 2001). Von der Entwicklung auf den Beschaffungsmärkten profitierten schließlich auch die "Superstars" unter den Schauspielern und Moderatoren (Rosen 1981).

Abbildung 7:
Preisentwicklung ausgewählter Sportrechte
von 1980 bis 2000²⁸



Quelle: Amsinck 1997

Trotz dieser bereits spürbaren Preissteigerungen empfahl die KEF in ihrem fünften Bericht vom Dezember 1985 ein *Einfrieren der Gebührenhöhe* bis Ende 1988. Während die Anstalten in ihren Anmeldungen Fehlbeträge in Millionenhöhe auswiesen, errechnete die Kommission Überschüsse. Die KEF prognostizierte bspw. für das ZDF einen Überschuss von 293,8 Mio. DM, während das ZDF selbst von einem Minus von 96,3 Mio. DM ausging (FI 23/24/1985; ARD-Jb. 1986, S. 421-4).

Auf der programmlichen Ebene setzten ARD und ZDF ihre *Anpassungsbemühungen* fort. Sie verlängerten im September 1986 das geltende Koordinierungsabkommen für 1987 mit geringfügigen Änderungen. Das Abkommen wies inso-

²⁸ Für die Fußballweltmeisterschaften stellt 1982 das Basisjahr der Indexierung dar.

weit eine höhere Flexibilität auf, als es dem ZDF in zwei Protokollnotizen bei "rechtzeitiger Abstimmung" gestattete, Spielfilmtermine zwischen Montag und Dienstag zu tauschen und am Dienstag und Donnerstag sein Programm durch einen Spielfilm zu ergänzen. Für Mitte 1987 wurden Verhandlungen über ein neues Programmschema anberaunt (ARD-Jb. 1987, S. 431).

Im November 1986 strukturierte die ARD ihr Nachmittagsprogramm probeweise neu und ersetzte Zielgruppensendungen durch Fiction- und Dokumentationsangebote. Insbesondere die brasilianische "soap opera" "Sklavin Isaura" erzielte hohe Einschaltquoten. Anfang 1987 kündigte das ZDF Strukturveränderungen im Vorabend- und Spätprogramm an. Das Spätabendprogramm sollte sich nun an ein größeres Publikum wenden. Zugleich sollten die Kulturangebote "gestrippt" und auf eine breitere Zuschaueransprache hin reformiert werden (Stolte 1987). Diese Maßnahmen trugen den Anstalten den Vorwurf einer weiteren "Selbstkommerzialisierung" seitens der Schriftstellervereinigung PEN ein, die Februar 1987 an die Rundfunkanstalten appellierte, dem Trend zu Verschiebung kultureller Angebote in weniger attraktive Tagesabschnitte Einhalt zu gebieten. ARD und ZDF reagierten auf die Vorwürfe mit dem Versuch, ein breiteres und pragmatischeres Kulturverständnis zu legitimieren (epd 25.03.87).

In die Anfang 1987 anberaumten Koordinierungsgespräche brachten beide Systeme weitreichende Änderungsvorstellungen ein. Diese waren durch die im wesentlichen *gleichgerichtete Strategie* gekennzeichnet, die *"prime time" mit unterhaltungsorientierten Angeboten zu beginnen und informierende und kulturelle Programme in die Zeit nach 22.00 Uhr zu verlegen* (vgl. epd 25.03.87, S. 13-15). Diese Schemapläne hätten die Konkurrenz zwischen den beiden Programmen unmittelbar und drastisch verschärft. Da die ARD in ihren Schemavorstellungen fast ausschließlich auf die Attraktion großer Unterhaltungsflächen am Beginn des Hauptabendprogramms setzte, warf ihr das ZDF eine "Unterhaltungsstrategie auf leisen Sohlen" vor (epd 21.03.87). Das ZDF hatte seinerseits den Wunsch vorgebracht, während des Sommerprogramms dienstags einen Programmbeginn um 20.00 Uhr zu testen. Die Anstalt verfolgte langfristig das Ziel, einen fünften Werbeblock kurz vor 20.00 Uhr zu platzieren, um sich gegen mögliche Einnahmeverluste zu wappnen. Da dieses Abrücken von der 20.15 Uhr-Umschaltzeit eine erhöhte Konkurrenz für die "Tagesschau" bedeuten musste, erklärte die ARD das Vorhaben für nicht akzeptabel. Da die beiderseitigen Maximalforderungen nicht durchsetzbar waren, verständigten sich ARD und ZDF im März nochmals auf eine Übergangsregelung für die Koordinierung und verhandelten nur noch über marginale Schemaveränderungen. Diese betrafen einen Programmaustausch zwischen Montag und Dienstag, da das ZDF gegen Krimiserien und eigenproduzierte Serien der ARD am Montagabend Verluste von rund 10% hatte hinnehmen müssen (epd 01.04.87).

Nach dem Einfrieren der Gebührenhöhe bis 1988 empfahl die KEF am 27. November 1987 eine Rundfunkgebührenerhöhung ab dem 1. Januar 1989 um zwei Mark. Sie wich damit erheblich von den Anmeldungen der Anstalten ab.



Diese hatten bis Ende 1990 einen Gesamtfehlbetrag im Finanzbedarf von 1,9 Mrd. DM geltend gemacht. Die KEF errechnete dagegen einen Überschuss von 500 Mio. DM, weil sie von wesentlich geringeren Preissteigerungsraten ausging (Kammann 1987). Sie kürzte auch die Ansätze für die Satellitenprogramme der Anstalten drastisch mit der Begründung, einer ungesteuerten Programmexpansion der Anstalten Einhalt gebieten zu wollen (epd 28.11.87). Beim ZDF erkannte die Kommission die von diesem als "marktpolitisch" gerechtfertigte Anschaffung des Filmpaketes, die durch einen Nachtragshaushalt finanziert worden war, nicht an und drängte statt dessen auf ein Abschmelzen des "Programmübvorrates" (epd 02.12.87). Die Anstalten erklärten die vorgeschlagene Gebührenerhöhung für vier Jahre angesichts der vorliegenden Preissteigerungen für nicht ausreichend (ARD-Jb. 1988, S. 367-70). Das ZDF monierte zudem den geringen Anteil der Fernsehgebührenerhöhung (Stolte 1988). Die finanziellen Aussichten der Anstalten sollten sich jedoch noch weiter verschlechtern, da Baden-Württemberg den Gebührenkompromiss der restlichen Länder blockierte, um weitere Programmausdehnungen der öffentlich-rechtlichen Anbieter mit Hilfe der Gebührenentscheidung zu begrenzen. Trotz des Widerstands auch der unionsgeführten Bundesländer setzte Baden-Württemberg eine Verschiebung der Gebührenerhöhung auf 1990 durch. Es musste lediglich zugestehen, dass die Gebührenerhöhung um 2,40 DM nur für eine Laufzeit von drei Jahren gelten sollte (epd 24.09.88).

Parallel verschlechterte sich die Beschaffungssituation der Rundfunkanstalten. Das Bundeskartellamt konterkarierte am 27. August 1987 die proaktive Beschaffungspolitik der Anstalten und erklärte zentrale Teile des "Globalvertrages" zwischen dem Deutschen Sportbund (DSB) sowie ARD und ZDF für unwirksam. Der Vorrang der Anstalten bei der Übertragung von Sportveranstaltungen wurde als "erhebliche Wettbewerbsbehinderung" privater Konkurrenten gewertet, womit erstmals Teile des Wettbewerbsrechts auf die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten angewandt wurden. Der DFB verkaufte am 25. Mai 1988 die Fernsehrechte der Fußballbundesliga der Ufa Film- und Fernseh-GmbH, einer Tochter des Bertelsmann-Konzerns, für eine Laufzeit von drei Jahren und erzielte eine erhebliche Erlössteigerung. Nur unter erheblichen finanziellen Anstrengungen konnten ARD und ZDF für die Saison 1988/89 noch einmal Erstsenderechte an der Fußballbundesliga erwerben (epd 11.06.88). Im Oktober 1988 erwarb SAT.1 die TV-Rechte für den Davis-Cup, da ARD und ZDF sich beim Preispoker Zurückhaltung auferlegten (epd 29.10.88).

Das *Werbefernsehen der ARD erlitt erste Einnahmeeinbußen*, während sich das ZDF noch positiver Wachstumsraten und einer erheblichen Überbuchung seines Werbefernsehens erfreuen konnte. Als Reaktion auf diese Entwicklung beschlossen die ARD-Intendanten im Juli 1987, die Regionalprogramme 30 Minuten früher beginnen zu lassen, um damit den Vorlauf für ihr Werberahmenprogramm zu verlängern. Im Oktober 1987 wurde auch erstmals über *Schritte zur Vereinheitlichung des ARD-Vorabendprogramms* nachgedacht. Diese Überlegungen scheiterten jedoch am Widerstand von NDR, RB und SDR, die bei

einer Harmonisierung aus steuertechnischen Gründen Einnahmeverluste befürchten mussten. Die ARD-Intendanten kamen am 1. Dezember 1987 allerdings darin überein, das Nachmittagsprogramm der ARD mit dem Beginn des Ferienprogramms 1988 um 15.00 Uhr beginnen zu lassen und die bereits teilweise eingeführte unterhaltungsorientierte Programmgestaltung endgültig zu implementieren. Als Ergebnis dieser Programmstrukturrentscheidungen musste das ZDF Anfang 1988 bereits an zwei Wochentagen seine bundesweite Marktführerschaft im Werberahmenprogramm gegen populäre ARD-Serien abgeben. Als das ZDF gegen diese Programmgestaltung protestierte, erklärten die Werbestrategen der ARD die Zeit der Stillhalteabkommen für beendet (Dieterich 1988; epd 20.04.88). Auch die Gesamtentwicklung des Zuschauermarktes im Jahr 1987 musste das ZDF beunruhigen. Auf dem Gesamtmarkt erzielten ARD und ZDF zwar jeweils 41% Marktanteil. In den Kabelhaushalten kam das erste Fernsehprogramm aber auf 31%, das ZDF nur auf 26% Marktanteil. SAT.1 war mit 13% klar der erfolgreichste Privatanbieter (epd 13.01.88).

Diese Entwicklung sollte Folgen für die Koordinierungsverhandlungen haben. Nachdem sich ARD und ZDF im Mai 1987 darauf geeinigt hatten, das gegenwärtige Programmschema mit kleineren Korrekturen für 1988 beizubehalten, folgte die ARD im Dezember 1987 dem Vorschlag des ZDF, das Koordinierungsabkommen für 1989 um ein weiteres Jahr zu verlängern (ARD-Jb. 1988, S. 386-8). Neue Koordinierungsverhandlungen waren für das Frühjahr 1989 anberaumt worden. Das ZDF ging nun daran, seine *Position in den Koordinierungsverhandlungen durch taktische Maßnahmen zu verbessern*. Ansatzpunkt für diese Bemühungen sollte das Sommerprogramm für das Jahr 1989 sein. Diese saisonale Schemamodifikation existierte seit 1984. Sie war eingeführt worden, um den veränderten Nachfragebedingungen während der Urlaubszeit Rechnung zu tragen. Im Sommerprogramm waren bspw. ein Kinderferienprogramm und ein Wunschfilmangebot erprobt worden. Handlungsbedarf für das Management ergab sich dadurch, dass das ZDF im Sommer 1988 an einigen Sendetagen hinter die ARD und SAT.1 auf den dritten Rang bei den Sehbeteiligungen zurückgefallen war und einzelne Informationssendungen durch den wachsenden Konkurrenzdruck bis zu zwei Drittel ihrer Zuschauer verloren. Die Schemaplanung für den Sommer 1989 ging daher über die bislang realisierten Modifikationen weit hinaus (FR 11/88) und war klar durch die wettbewerbsorientierten Ziele des Management geprägt. Im Mittelpunkt dieser als "Test" deklarierten Schemamodifikation standen die Bemühungen, proaktiv die Zuschauermarktanteile und die Werbeeinnahmen des ZDF zu verteidigen. Gleichzeitig betrieb die Anstaltsexekutive einen weiteren Angriff auf das Koordinierungssystem, um ihre langfristige Programmstrategie durchzusetzen.

Einerseits versuchte das Management wiederum, den *saisonalen Sehgewohnheiten* zu entsprechen. So sollte das "heute-journal" von 21.45 Uhr auf 21.30 Uhr vorverlegt werden, um das "heute-journal" zur ersten genutzten Nachrichtensendung der Zuschauer zu machen. Das "heute-journal" sollte um fünf Minuten verlängert werden, die für die Auslandsberichterstattung in der Ur-



laubszeit genutzt werden sollten. Andererseits versuchte das Management, mit der Sommerschemamodifikation Erfahrungen für ein neues "prime time"-Schema zu erhalten. Angesichts der voraussichtlich prekären Finanzentwicklung plante es, unmittelbar vor 20.00 Uhr einen fünften Werbeblock zu platzieren, um durch die Nutzbarmachung des *"lead in"-Effektes des Hauptabendprogramms* die im Sommer zu erwarteten *Einschaltverluste der Werbeblöcke II bis IV abzufangen*. Gleichzeitig sollte der überwiegende Teil der Informationssendungen von 45 auf 30 Minuten verkürzt werden, um diese Programmbestandteile besser in den vertikalen Schemaaufbau integrieren zu können und sie von den "audience flow"-Effekten der attraktiveren Programmangebote profitieren zu lassen. Obwohl diese Maßnahme vorwiegend aus der Sorge um die Einschaltzahlen des Gesamtprogramms motiviert war, konnte sie gegenüber dem Fernsehrat als Sicherung der Vermittlungsfunktion des öffentlich-rechtlichen Fernsehens und Versuch der Aufrechterhaltung der strukturellen Vielfalt des öffentlich-rechtlichen Programmangebots unter ungünstigen Marktbedingungen deklariert werden.

Die schwerwiegendste Programmschemamodifikation stellte jedoch die *Vorverlegung des Hauptabendprogramms auf 20.00 Uhr* dar. Nachdem sich das Management seit längerem an der programmstrategischen Relevanz der 20.15 Uhr-Umschaltzeit gerieben hatte, war es nun bereit, durch den Angriff auf die "Tagesschau" sogar Reputationsverluste des gesamten öffentlich-rechtlichen Systems in Kauf zu nehmen, um seine programmstrategischen Ziele durchzusetzen. Die Vorverlegung des Hauptabendprogramms war zwar durch die angestrebte Einführung eines fünften Werbeblocks unmittelbar vor 20.00 Uhr wegen des damals noch geltenden Verbots von Unterbrecherwerbung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen präjudiziert. Das ZDF leitete mit dieser Vorverlegung jedoch einen *klaren Angriff auf die ARD-"Tagesschau" mittels einer klassischen "bridging"-Strategie* ein, die einerseits als "Vergeltungsschlag" gegen die ARD-Konkurrenz von "heute" durch die attraktiven Angebote innerhalb des ARD-Vorabendprogramms gedacht war und andererseits die Position des ZDF in den Koordinierungsverhandlungen verbessern sollte: "Um zu erfahren, welche strukturellen und inhaltlichen Programmangebote (im Vergleich oder im Gegensatz zu 'heute') die 'Tagesschau' der ARD um 20.00 Uhr 'aushält', ist ein zeitlich begrenzter Test unerlässlich. Das Sommerprogramm 1989 dient diesem Ziel." (FR 11/88, S. 3-4).

Abbildung 8:
Das Programmschema für das Sommerprogramm 1989

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
19.00	heute WB IV	heute WB IV	heute WB IV	heute WB IV	heute WB IV
	WISO WB V	Reportage WB V	Serie WB V	Unterhaltung 30' WB V	auslandsjournal
20.00	Fernsehspiel	Spielfilm	Unterhaltung (Schematermin 19.30 Uhr)	Unterhaltung 60'	Krimi
			Politische Magazine	Ratgeber	Unterhaltung/Tiere
21.00					heute-journal
22.00	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal
	Kultur-dokumentation	Filmkunde/ Anstöße/ Sportsp.	Serie	Doku- men- tationen	Aspekte
	Feuil- leton	Aktuelle Inszenierung	Kirche	Talk	Sport
	Fernsehspiel/ FFA etc.	Kleines Fernsehspiel	Spielfilm	Fernsehspiel (Wh.)	Krimi (Wh.)
23.00					Spielfilm
24.00	anschl. heute	anschl. heute	anschl. heute	anschl. heute	anschl. heute

Quelle: FR 11/88

Die ARD wurde erstmals am 8. Juli 1988 in der Koordinierungskommission über die Überlegungen des ZDF informiert. Verständlicherweise lehnte die ARD diese Planungen, die ja vom ZDF ausdrücklich als "Test" für eine dauerhafte Schemamodifikation verstanden wurden, vehement ab. Der Koordinierungsstreit wurde bald darauf öffentlich ausgetragen. WDR-Intendant Friedrich Nowotny erklärte, einer Überbrückung der "Tagesschau" nicht zustimmen zu können (epd 22.10.887). ZDF-Intendant Stolte wies dies als "unakzeptabel" zurück und erklärte es für wenig überzeugend, dass ausgerechnet der WDR, der seit 1983 die "heute"-Sendung konterkarierte, sich zum Beschützer der "Tagesschau" aufwerfe (epd 29.10.88). Das ZDF verkürzte aber als Zeichen seiner Kompromissbereitschaft die Schemamodifikation auf vier Wochentage und die



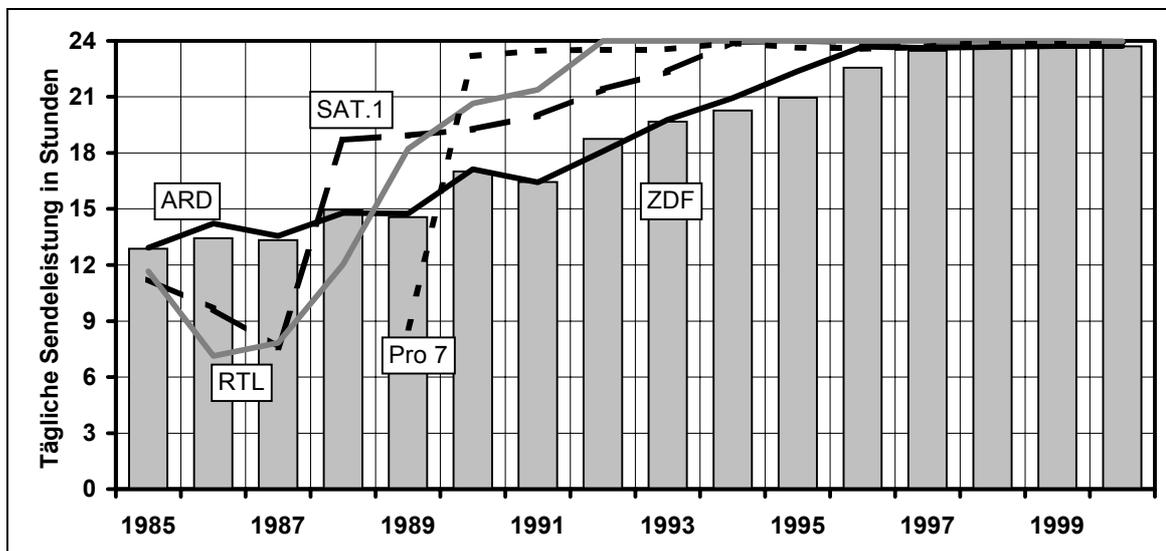
Versuchszeit von zwölf auf zehn Wochen. Die ARD war jedoch immer noch nicht bereit, das Schema zu akzeptieren. Obwohl der konfrontative Kurs des Management gegenüber der ARD auch innerhalb des Fernsehrats umstritten war, legitimierte das Gremium im Dezember 1988 den "Sommerfest". Der Fernsehrat setzte aber gegenüber den ursprünglichen Planungen durch, dass die Verlängerung des "heute-journals" für die Kultur- und Wissenschaftsberichterstattung genutzt wurde. Zuvor hatte das Management aus Kostengründen von einer Verstärkung der Auslandsberichterstattung absehen müssen (FRat 09.12.88).

4.5. Die Reform des Vor- und Nachmittagsprogramms im Jahr 1989

Trotz der Auseinandersetzung im Vorfeld des Sommerprogramms erzielten ARD und ZDF in einem Spitzengespräch am 15. Dezember 1988 Einigung darüber, dass die ARD das ZDF-Sommerschema für 1988 tolerieren werde (epd 17.12.88). Zuvor hatte der ZDF-Intendant öffentlich erklärt, dass nach seiner Ansicht eine Zustimmung der ARD nicht erforderlich und die bisherige Programmkoordination ohnehin obsolet geworden sei (epd 14.12.88). Nach der Einigung kritisierte der ARD-Programmbeirat im April 1989 das ZDF-Sommerprogramm und forderte die Programmverantwortlichen der ARD auf, in der Frage des 20.15 Uhr-Programmbeginns nicht nachzugeben (epd 18.04.89).

Die *privaten Anbieter* richteten ihre programmstrategischen Bemühungen in der Anfangsphase des dualen Systems nicht nur darauf, bislang unerfüllte Zuschauergratifikationen in Gestalt von Sex-, Horror- und Gewaltprogrammen anzusprechen, sondern auch *in bis dahin "unbesetzten" Sendezeiten erste Reichweitenerfolge zu erzielen*. Einen solchen programmfreien Tageszeitabschnitt stellte die sogenannte "Mittagslücke" zwischen den Vormittags- und Nachmittagsprogrammen von ARD und ZDF dar, die bis 1989 mit der Ausstrahlung des Testbildes oder von Videotexttafeln gefüllt wurde. Ein weiterer Grund für die am 8. Januar 1988 von SAT.1 beschlossene drastische Programmausweitung war das Bestreben, nicht weiter Frequenzen mit anderen Fernsehveranstaltern teilen zu müssen (epd 13.01.88). RTL plus folgte am 1. Januar 1989 dieser Entwicklung zum 24-Stunden-Programm mit einem "unterhaltungsorientierten Vollprogramm" (vgl. Abb. 9).

Abbildung 9:
Entwicklung der täglichen Sendeleistung
der wichtigsten Fernsehanbieter

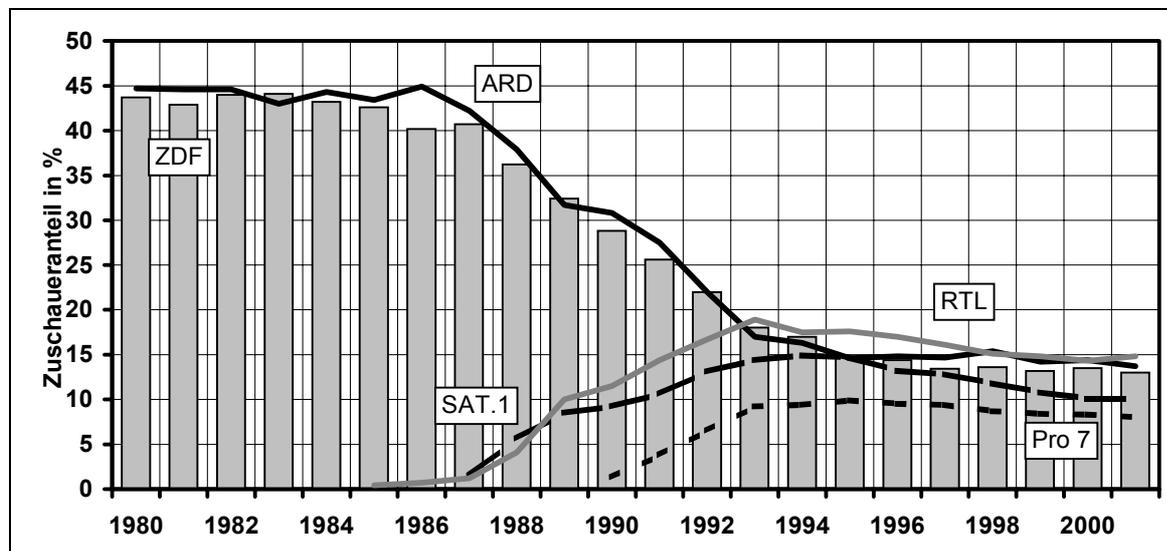


Quelle: Krüger 1991 ff.

Die Etablierungsstrategien der Privaten erwiesen sich als erfolgreich (Abb. 10). Die Angebote der Privaten hatten das Zuschauerpotenzial in der einstigen "Mittagslücke" beträchtlich steigen lassen, so dass sich auch die Relevanz dieses Tageszeitabschnitts für die Gesamtmarktanteile der Anbieter erhöhte. In den Kabel- und Satellitenhaushalten zeigten sich *dramatischere Marktverschiebungen*, als das Management des ZDF erwartet hatte. 1988 lag SAT.1 bereits mit ARD und ZDF gleichauf, während sich die Publikumssegmentierung nach Programmsparten verstärkte (Frank 1988). Das ZDF erlitt insbesondere *bei Kindern dramatische Verluste*, die sich von den stärker unterhaltungsorientierten Angeboten der Privaten angezogen fühlten. In dieser Zielgruppe lag die Anstalt in den Kabelhaushalten bereits auf dem vierten Platz hinter SAT.1, RTL plus und ARD. Das ZDF konnte allerdings weiterhin mit Eigenproduktionen enorme Einschaltquoten erzielen (epd 22.03.89). National erreichten RTL plus und SAT.1 nunmehr trotz eingeschränkter technischer Reichweite fast das Einschaltniveau der Dritten Programme (Schumacher 1989).



Abbildung 10:
Entwicklung der Zuschauermarktanteile
(Anteile an der durchschnittlichen Sehdauer)²⁹



Quelle: Media Basisdaten; KEK (www.kek-online.de/kek/medien/zuschauer/jahr.pdf)

Allerdings kündigte sich bei SAT.1 mit dem Auslaufen zweier Rahmenverträge mit den Gesellschaftern Ende 1988 jene interne Auseinandersetzung um die Programmbeschaffung des Senders an, die seine Programmpolitik nachhaltig lähmen und RTL plus zur Überholung seines Konkurrenten verhelfen sollte. Am 1. Januar 1989 wurde das Münchener Kabelpilotprojekt "Eureka TV" zu "Pro 7" umgewandelt.

Auf den Beschaffungsmärkten mussten die Anstalten bereits erhebliche Anstrengungen aufbringen, um weiterhin die Übertragungsrechte für Großsportveranstaltungen zu finanzieren. Die unmittelbaren Rechtenkosten des ZDF für die Ausstrahlung von Sportereignissen hatten sich insgesamt von 1984 bis 1987 um 60% erhöht (epd 01.04.89). Zugleich mussten ARD und ZDF um ihr Recht auf Kurzberichterstattung fürchten, da der DFB bemüht war, den privaten Rechteerwerbern die Erst- und Exklusivverwertungsrechte zu sichern (epd 23.07.88). Schließlich verlor das ZDF 1989 mit Thomas Gottschalk und Günter Jauch zwei seiner profiliertesten Moderatoren an die Privaten.

²⁹ Der Marktanteil gibt den relativen Anteil der Sehdauer einer Sendung oder eines Programms an der Gesamtsehdauer aller Sendungen oder Programme zum jeweiligen Zeitintervall an (GfK-Fernsehforschung 1993). Bis Dezember 1994 bezogen sich alle Durchschnittsberechnungen auf die Zuschauer ab sechs Jahre. Einschließlich der mitsehenden Fernseh Gäste. Seit Januar 1995 werden die Sehaktivitäten der drei- bis fünfjährigen Kinder, nicht jedoch der quantitativ bedeutsamere Fernsehkonsum der Gäste berücksichtigt. Der Kreis der potentiellen Zuschauer ist damit kleiner geworden.

Während die politisch verlängerte Gebührenperiode die *Aufschiebung programmlicher Verbesserungen* bedingte, die das ZDF-Management als für die Verteidigung der Wettbewerbsposition notwendig ansah (Weber 1990), unternahm das ZDF weitere Anstrengungen, seine Einschaltungen im Vorabendprogramm zu verteidigen. Das ZDF verstärkte die Investitionen für das Vorabendprogramm, um den Anteil an eigenproduzierten Serien auf über 35 Prozent zu steigern (FI 1/1989). Im Haushaltsplan für 1989 wurden daher erhebliche Umschichtungen vom Ansatz der Hauptredaktion Kultur zu Gunsten eigenproduzierter Unterhaltungsserien im Werberahmenprogramm vorgenommen (epd 14.12.88).

Im März stellte der ZDF-Intendant elf Thesen zur Positionierung des Senders auf dem teilderegulierten Fernsehmarkt vor. Stolte erklärte *Zuschauerverluste für unvermeidbar*, forderte aber, dass diese durch ein *breitenwirksames, aber auch zielgruppenorientiertes Programm* aufgehoben werden müssten. Wie sich bereits in den internen Vorlagen angekündigt hatte, identifizierte das ZDF als *Hauptkonkurrenten die ARD*. Stolte postulierte aber, dass beide Systeme im Wettbewerb um gemeinsame Ziele einander näher rückten, weshalb das ZDF ein umso *unverwechselbareres Programmprofil* brauche, das eher durch Eigenals durch Kaufproduktionen erreicht werde. Stolte legte das ZDF darauf fest, keine Ausweitung, sondern eine *optimale Ausschöpfung der Werbung* anzustreben, was weitreichende Folgen für die Programmstrategie haben musste. Neben dem Engagement bei 3sat sollte sich das ZDF nach Auffassung seines Intendanten bei der Schaffung eines europäischen Musikkanals engagieren und alle Aktivitäten unterstützen, die auf eine Stärkung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Europa hinausliefen (epd 11.03.89). Die Auffassungsdifferenzen hinsichtlich der Werberegulungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk wurden kurz darauf deutlich, als die ARD zum wiederholten Male dafür plädierte, die Werbemöglichkeiten für das öffentlich-rechtliche Fernsehen zu "entzerren" (FI 8/1989). Das ZDF lehnte dieses Ansinnen mit der Begründung ab, dass der Zeitpunkt für die Werbediskussion ungünstig sei (FI 11/1989). Die privaten Anbieter verstärkten dagegen ihre Bemühungen zur Durchsetzung eines völligen Werbeverzichts für ARD und ZDF und prangerten vermeintliche Effizienzdefizite der Anstalten an (epd 18.02.89; TVC 25.01.89).

Auch die ARD arbeitete an einer Programmstrategie zur Verteidigung ihrer Wettbewerbsposition. Im Januar 1989 scheiterten allerdings ihre Bemühungen, die "Tagesschau" nach dem Vorbild von "heute" zu reformieren, am Widerstand der Chefredakteure. Anfang 1989 gab ARD-Programmdirektor Schwarzkopf auf der Jahrespressekonferenz der ARD bekannt, dass die ARD als Reaktion auf das ZDF versuchen werde, in den Sommerwochen ein möglichst attraktives Programm zu bieten. Als strategisches Ziel der ARD definierte Schwarzkopf die Behauptung und Festigung ihrer Wettbewerbsposition (epd 25.01.89). Die ARD verständigte sich später darauf, während des Sommerprogramms eine neue Programmpräsentation zu erproben, um die Markierung des Ersten Fernsehprogramms zu verbessern (epd 01.04.89).



Nachdem die ARD ihr Nachmittagsprogramm seit dem Juni 1988 bereits um 15.00 Uhr beginnen ließ, teilte der Fernsehdirektor des WDR, Günter Struve, auf der Jahrespressekonferenz auch mit, dass sein Sender die "Mittagslücke" aus eigener Kraft füllen wolle, um auf die Einschaltgewinne der Privaten zu reagieren (epd 25.01.89). Struve nannte als konkrete Planungen die Platzierung unterhaltender Serien und Spielfilme, einer Talkshow, eines Auslandsmagazins und einer Nachrichtensendung für Kinder (FI 3/1989). Kurz darauf wurden ähnliche Pläne des Bayerischen Rundfunks bekannt (FI 4/1989). Daraufhin wandte sich der ZDF-Intendant an den ARD-Vorsitzenden, um gemeinsam Veränderungen im Vormittags- und Mittagsprogramm einzuführen. Im Januar 1989 wiesen ARD und ZDF zunächst vereint auf die Quotenerfolge von SAT.1 in der "Mittagslücke" bei Kindern und die zweifelhafte Qualität der dort platzierten actionlastigen Cartoon-Serien hin (epd 25.01.89). Der Vorwurf einer rein unterhaltungslastigen Programmierung traf allerdings auf SAT.1 nur begrenzt zu, da der Sender über Mittag die einstündige Sendung "Telebörse" anbot. Im März 1989 wurden die öffentlich-rechtlichen Pläne zur Einführung des gemeinsamen "Mittagsmagazins" publik gemacht (epd 15.03.89), mit dem die Anstalten nun offensiv die "Telebörse" angriffen (Wirtz 1994, S. 125). Damit spielten sie erstmals ihre *Ressourcenüberlegenheit im publizistischen Bereich als eine ihrer "Kernkompetenzen"* aus. Parallel erzielten ARD und ZDF eine Einigung über die nochmalige Verlängerung des Koordinierungsabkommens bis zum 31. Dezember 1989 (ARD-Jb. 1989, S. 407). Am 29. April wurde dann nach mehreren Verhandlungsrunden auch eine Strukturreform für das gemeinsame Vormittagsprogramm vereinbart.

Die ZDF-Führung unterrichtete den Fernsehrat über ihre Programmplanungen zur Schließung der "Mittagslücke" am 8. Mai 1989 (FR 4/89). Diese waren unzweifelhaft durch die Strategie motiviert, die Mittagslücke zu schließen, um diesen Tageszeitabschnitt nicht ausschließlich den Privaten zu überlassen und ihnen so kampfflos die Marktetablierung zu erleichtern.

Zudem war die Schemamodifikation mit der weit über die Schließung der Mittagslücke hinausreichenden Entscheidung des Management verbunden, *künftig auf wettbewerbshinderliche Selbstbeschränkungen*, die auf Grund "kommunikationskultureller Gesichtspunkte" eingegangen worden waren, zu *verzichten*. Dies wurde dem Fernsehrat auch transparent gemacht. Das Management wies darauf hin, dass ARD und ZDF die Fernsehlandschaft nicht mehr alleine definieren könnten und die Programmplanung daher von neuen Rahmenbedingungen auszugehen habe: "War früher allein zu fragen, welche Inhalte zu welchen Zeiten und in welcher Mischung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen angeboten werden sollen, so ist heute zu überlegen: welche Inhalte sollen zu welchen Zeiten und in welcher Mischung so angeboten werden, dass im veränderten Angebots- und Rezeptionsfeld das spezifisch öffentlich-rechtliche Programmprofil zur Geltung gebracht werden kann." (FR 4/89, S. 4-5)

Das Management erklärte jedoch nicht nur von der Strategie einer Nichtbesetzung von Tageszeitabschnitten für obsolet. Die Exekutive hatte mit der ARD auch eine *Revision der bisherigen Angebotskonzeption* vereinbart, die in unübersehbarem Kontrast zu der starken Betonung des Vielfaltsbeitrages der Schließung der Mittagslücke bestand. Zwar sollte das bundesweite ARD/ZDF-Vormittagsprogramm weiterhin ein öffentlich-rechtliches Programmprofil haben und einen starken Akzent auf informierende und kulturelle Programmangebote sowie Eigenleistungen setzen. Obwohl sich das öffentlich-rechtliche Sendekonzept damit zweifellos durch eine höhere strukturelle Vielfalt auszeichnete als die privaten Gegenangebote und das Management unter Beachtung früherer Festlegungen des Fernsehrats auch künftig auf spezielle Angebote für Kinder und Jugendliche verzichtete, hatten sich die Anstaltsexekutiven auch von der Programmischung nach dem quantitativen Prinzip "50% Information, 50% Unterhaltung" verabschiedet. Das Programmprofil des Vormittagsprogramms wurde *unterhaltungslastiger*. Die Redaktionsleiter der politischen Magazine der ARD protestierten daher gegen diese Maßnahme, die eine Streichung der Magazinwiederholungen im Vormittagsprogramm zur Folge hatte (epd 07.06.89). Das ZDF-Management argumentierte aber gegenüber dem Fernsehrat, dass das neue Vormittagsprogramm die informierenden und kulturellen Programme qualitativ und strukturell profilierte, indem einerseits ein konsequentes "*stripping*" der *Nachrichtenleisten* realisiert wurde und andererseits die *unterhaltenden Angebote* "audience flow"-Effekte generieren sollten.

In den Mittelpunkt seiner Argumentation zur Rechtfertigung der Programmausweitung stellte das Management jedoch den öffentlich-rechtlichen Vielfaltsbeitrag zum verfügbaren Gesamtangebot in den bis dahin nur von den Privaten besetzten Tagesabschnitten. Das 45minütige "Mittagsmagazin", das über die wichtigsten Ereignisse des Tages mit Nachrichten vertiefenden Beiträgen sowie Studiogästen informieren sollte, wurde als "Kernstück des öffentlich-rechtlichen Profils und der Weiterentwicklung des gemeinsamen Vormittags-Programms" deklariert (FR 4/89, S. 40).

Im Anschluss an die Schließung der Mittagslücke realisierte das ZDF auch eine Reform seines Nachmittagsprogramms. Wiederum rückte die Programmplanung vom Prinzip der Wiederholung vom Vortag ab und beanspruchte, "ein den spezifischen Programmauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks akzentuierendes Angebot einzubringen" (FR 4/89, S. 40). Als Zielgruppe des Programmangebotes wurden Erwachsene und Schüler identifiziert. Letzteren sollten informierende und kulturelle Angebote zugänglich gemacht werden, die sie wegen später Sendeplätze nicht sehen konnten. Zentrales Element der Neustrukturierung war auch hier das "*stripping*" der *Nachrichtenleisten*, wobei die bis dahin platzierten Angebote weitgehend beibehalten wurden. Lediglich am besonders einschaltquotenrelevanten Freitag wurden einschneidendere Veränderungen vorgenommen. Um 13.45 Uhr wurde ein neuer Sendeplatz zum Themenfeld einschließlich eines neuen Europamagazins geschaffen, an den sich als massenattraktive Angebote ein Spielfilm und um 16.05 Uhr die Wiederho-



lung von Familienserien aus dem Kinderprogramm und anderen Redaktionsbereichen anschlossen. Schließlich griff die Anstaltsexekutive eine Anregung des Ausschusses für Politik und Zeitgeschehen an und führte am Samstag, von 8.30 Uhr bis 9.00 Uhr, eine neue wöchentliche muttersprachliche Nachrichtensendung für in der Bundesrepublik lebende Ausländer ein.

Der Jahresmehrbedarf an direkten Kosten für das neue Schema (Abb. 11) wurde mit 13 Millionen DM beziffert. Das Management reklamierte freilich für den vorgelegten Schemaentwurf für sich, zu der kostengünstigen Alternative unter den möglichen Reaktionen auf die Markterfolge der Privaten gegriffen zu haben. Intern waren als Reaktionen auf die Programmstrategien der Privaten auch die Einrichtung des Frühstücksfernsehens und eine Verstärkung der "prime time" erwogen worden. Beide Alternativen waren aber als zu aufwändig verworfen worden.



Abbildung 11:
ARD/ZDF-Vormittagsprogramm und ZDF-Nachmittagsprogramm
Entwurf vom 20. April 1989

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag
8.00						Vorschau (nur ZDF)
9.00	Nachrichten	Nachrichten	Nachrichten	Nachrichten	Nachrichten	Nachrichten für Ausländer (fremdsprachig/ nur ZDF)
	Mona Lisa Wh.	Serie Wh.	Serie Wh.	Serie Wh.	Serie Wh.	Tiere, Länder, Menschen Wh.
10.00	Kurzprogramm Wh. Nachrichten	Kurzprogramm Wh. Nachrichten	Kurzprogramm Wh. Nachrichten	Kurzprogramm Wh. Nachrichten	Kurzprogramm Wh. Nachrichten	Kurzprogramm Wh. Nachrichten
	Weltspiegel Wh.	Ratgeber Wh.	Kultur-dokumentation Wh.	Kirche Wh.	Dokumentation/ Reportage Wh.	auslandsjournal Wh.
11.00	Info-Leiste Nachrichten	Info-Leiste Nachrichten	Info-Leiste Nachrichten	Info-Leiste Nachrichten	Info-Leiste Nachrichten	Info-Leiste Nachrichten
12.00	Wh.: Fernsehspiel/ Spielfilm/ Unterhaltungs-sendungen/ Sport-Übertragungen	Wh.: Fernsehspiel/ Spielfilm/ Unterhaltungs-sendungen/ Sport-Übertragungen	Wh.: Fernsehspiel/ Spielfilm/ Unterhaltungs-sendungen/ Sport-Übertragungen	Wh.: Fernsehspiel/ Spielfilm/ Unterhaltungs-sendungen/ Sport-Übertragungen	Wh.: Fernsehspiel/ Spielfilm/ Unterhaltungs-sendungen/ Sport-Übertragungen	Nachbarn in Europa (nur ZDF)
13.00	Nachrichten	Nachrichten	Nachrichten	Nachrichten	Nachrichten	Diese Woche (nur ZDF)
	Mittagsmagazin	Mittagsmagazin	Mittagsmagazin	Mittagsmagazin	Mittagsmagazin	Mittagsmagazin
14.00	Talk (Wh.: "Zeugen des Jahrhunderts", "Stammtisch", "Doppelpunkt", "Sonntagsgespräch")	Kooperation Bildung	Stille Stars Wh.	Kooperation Bildung	Europa	Musik Wh.
15.00	Unterhaltung Wh.	Unterhaltung Wh.	Anspruchsvolles Spiel (Wh./ Klassiker-Reihen, Kleines Fernsehspiel Wh., Cineastischer Film Wh., Oper Wh.)	Unterhaltung Wh.	Spielfilm (Film) Wh.	
	Serie Wh.	Unterhaltung Wh.		Serie Wh.		
16.00	heute	heute	heute	heute	heute	
	Kinderprogramm	Kinderprogramm	Kinderprogramm	Kinderprogramm	(Familien-)Serie Wh.	
17.00	heute/ Aus den Ländern	heute/ Aus den Ländern	heute/ Aus den Ländern	heute/ Aus den Ländern	heute/ Aus den Ländern	
	Tele-Illustrierte	Tele-Illustrierte	Tele-Illustrierte	Tele-Illustrierte	Tele-Illustrierte	
18.00	WB	WB	WB	WB	WB	
	Serie	Serie	Serie	Serie	Serie	

Obwohl innerhalb des Fernsehates starke Auffassungsdifferenzen darüber herrschten, ob eine weitere öffentlich-rechtliche Programmausdehnung prinzipiell erstrebenswert sei, und obwohl der öffentlich-rechtliche Kontrastcharakter des neuen Vormittagsprogramms bezweifelt wurde,³⁰ legitimierte das Gremium die neuerliche Strategieveränderung am 9. Juni 1989. Dem Management wurde nur die vergleichsweise schwache Verpflichtung auferlegt,

³⁰ Diese betrafen insbesondere die fehlende Berücksichtigung klassischer Musik im Schema (SuM 28.04.89).



- a) "nach Auswertung erster Erfahrungen mit der Integration der Freizeitthematik in die 'Tele-Illustrierte' zu prüfen, welche programmlichen Defizite nach Wegfall der Sendereihe 'Freizeit' noch bestehen und wie diese Thematik gegebenenfalls in anderen oder neuen Programmformen zusätzlich berücksichtigt werden kann;
- b) Konzeptionen sowie deren Voraussetzungen und Folgen zu prüfen, nach denen der Musikanteil im Vor- und Nachmittagsprogramm über die im Nachmittagsprogramm neu geschaffenen Musiktermine hinaus noch verstärkt werden kann." (FRat 09.06.89, S. 12-3)

Diese Konditionierungen erwiesen sich jedoch als folgenlos.

4.6. Das Ende der Koordinierung mit der ARD im Jahr 1990

Bald nach der politischen Wende in der DDR stellen sich für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk neue existenzielle Fragen. Nach der dem friedlichen Regimewechsel kreiste die medienpolitische Auseinandersetzung um die Frage der gesamtdeutschen Rundfunkordnung. Für die bundesdeutschen Rundfunkanstalten war bedrohlich, dass sich Teil der DDR-Politik für die institutionelle Eigenständigkeit des ostdeutschen Rundfunks aussprachen. ARD und ZDF plädierten vehement gegen die Einrichtung einer solchen "dritten" Rundfunksäule und sprachen sich für die Auflösung des DFF als Nachfolger des DDR-Fernsehens aus (Bahrmann 1990; Kammann 1990a). Sie trafen damit auf breite Resonanz in der westdeutschen Medienpolitik, die dem gewendeten DDR-Rundfunk misstraute. Im Juni votierte die Medienkommission der Länder in ihren Leitlinien zur "Medienentwicklung in Deutschland" gegen eine eigenständige dritte Säule und forderte den Aufbau von Mehrländeranstalten in Ostdeutschland (Streul 1999).

Die KEF legte im Februar 1990 ihren 7. Bericht vor, der eine Gebührenerhöhung für den 1. Januar 1992 empfahl. Unter dem Eindruck der wachsenden Disparitäten innerhalb der ARD kam ein Minderheitenvotum der Kommission zu dem Ergebnis, dass das ZDF am Finanzausgleich der ARD beteiligt werden sollte. Der ZDF-Intendant widersprach dieser Forderung und verwies auf die "Eigenverantwortung der ARD". Das ZDF empfahl der ARD Leistungsreduktionen (epd 24.02.90). Insgesamt nahmen ARD und ZDF den 7. KEF-Bericht jedoch positiv auf. Das ZDF sah sich durch die Kommission in seiner Haushaltspolitik bestätigt, verwies allerdings auf nicht realisierte, aber angestrebte und "medienpolitisch auch gebotene Programminnovationen", die zu Gunsten einer sparsamen Haushaltsbewirtschaftung ausgesetzt worden seien (epd 03.03.90).

Inzwischen *konsolidierte sich RTL plus wirtschaftlich*, während SAT.1 durch die gerichtlich ausgetragene Auseinandersetzung zwischen den Gesellschaftern Kirch und Springer weiterhin partiell handlungsunfähig war. RTL plus kündigte dagegen, dank einer technischen Reichweite von inzwischen 56%, im März 1990 an, kurz vor dem "break even" zu stehen. Diese wirtschaftliche Kon-

solidierung sollte eine Erhöhung des Programmetats und den Einstieg in die eigene Serienproduktion zur Folge haben (FI 7/1990). Da sich RTL plus konkurrierend zur ARD um den Erwerb von Exklusivrechten für die Fußballbundesliga bemühte, sicherten sich ARD und ZDF im Vorfeld der Verhandlungen mit der Verwertungsgesellschaft Ufa eine Reihe anderer Sportrechte (epd 04.04.90). Die ARD stach das ZDF beim Wettlauf um ein Film- und Fernsehpaket des Disney-Konzerns auf. Beim Vertragsabschluss mit Disney, der den exklusiven Zugang zur Programmsoftware des Konzerns beinhaltet, wurde die ARD allerdings auf die Ausstrahlung des "Disney-Clubs" verpflichtet. Diese Sendung, zu Gunsten derer die ARD auf die Wiederholung der "Sendung mit der Maus" verzichtete, war innerhalb der ARD wegen ihres offensichtlichen Marketing-Charakters stark umstritten (epd 04.04.90).

Als Reaktion auf die *anhaltenden Zuschauereinbrüche* verständigten sich ARD und ZDF im März 1990 auf die *Erprobung der qualitativen Zuschauerforschung*, die den Anstalten einerseits die Dokumentation "über die Erfüllung unserer Programmziele" in jenen Bereichen erleichtern, in denen die Anstalten "vielleicht sogar bewusst gegen Marktbedingungen und Marktgesetzmäßigkeiten anarbeiten müssen" (Stolte 1990, S. 10). Andererseits sollte die qualitative Zuschauerforschung auch die Programmplanung unterstützen, indem sie Stärken und Schwächen sowie Imageprobleme des öffentlich-rechtlichen Fernsehens sowie relevante Zuschauererwartungen ermittelte. Im März kündigte das ZDF zudem an, seine Bemühungen um eine *Lösung vom Image des reinen Unterhaltungssenders* zu verstärken und sich als *Informationssender* profilieren zu wollen (epd 03.03.90).

Trotz dieser Kooperationsbemühungen verschärfte sich die öffentlich-rechtliche Binnenkonkurrenz um Marktanteile und Werbeeinnahmen weiter. Die ARD rang um eine Vereinheitlichung ihres Werberahmenprogramms. In den Koordinierungsgesprächen am 12. September 1989 hatte das ZDF die Forderung nach einer dauerhaften Einführung des fünften Werbeblocks und damit eines 20.00 Uhr-"prime time"-Beginns beim ZDF erhoben (s.a. Ring 1989). Die ARD lehnte diese Forderung verständlicherweise ab und bezeichnete sie als "Kriegserklärung". Die ARD unternahm ihrerseits im September 1989 nochmals den Versuch, ihr Vorabendprogramm zu vereinheitlichen, um durch die Einführung nationaler Fernsehwerbung ihre sinkenden Werbeeinnahmen zu stabilisieren. Am 6. September 1989 beschlossen die Programmchefs der Arbeitsgemeinschaft Rundfunkwerbung der ARD (ARW), ab 1990 von Montag bis Freitag in den ersten der beiden Stunden vor 20.00 Uhr Sendetermine und Programminhalte zu harmonisieren und einzelne Sendetage durch spezifische Unterhaltungsangebote zu markieren (FI 17/1989). Die ARD-Intendanten billigten das Vorhaben einer schrittweisen Harmonisierung am 13. und 14. September 1989. Der erste Schritt dieser Harmonisierung, die die Wettbewerbssituation des ZDF-Werberahmenprogramms beträchtlich verschärfen musste, sah die gegenseitige Abstimmung der täglichen Programmfarben und der Platzierung von Erfolgsserien wie "Der Fahnder" und "Praxis Bülowbogen" vor. Da sich in den Ko-



ordinierungsverhandlungen die Standpunkte von ARD und ZDF als nicht vermittelbar erwiesen, verzichteten die Anstalten auch Ende 1989 auf eine einschneidendere Reform des Koordinierungsschemas und verlängerten das geltende Koordinierungsabkommen mit geringfügigen Änderungen noch einmal für das Jahr 1990 verlängerten. Das Koordinierungsabkommen sah eine Wiederaufnahme der Koordinierungsgespräche bis zum Juni 1990 vor (ARD-Jb. 1990, S. 446-8).

Im Januar 1990 stellte die ARD die Studie "ARD/ARW 2000" vor, deren Hauptempfehlung in einer Überwindung des Föderalismus der ARW, d.h. in einer Vereinheitlichung des Werberahmenprogramms und einer Zentralisierung der Vermarktung der ARD-Werbung, bestand (Kammann 1990c). Während die ARD von weiteren Verlusten ausgehen mussten, stritt sie um eine Angleichung der TKPs, bei der die kleineren Anstalten dem WDR, der noch keine regionalen Werbekunden verloren hatte, vorwarfen, eine Hochpreispolitik auf Kosten des ARW-Verbundes zu betreiben. Anfang 1990 verständigte sich die ARW aber über die *Harmonisierung des Vorabendprogramms* und die *Einführung einer zentralen Buchung* mit dem Beginn des Jahres 1991 (epd 07.02.90). Weitergehende strukturelle Reformen im Hauptabendprogramm des Ersten Fernsehens waren allerdings gescheitert. Die ARD-Programmkonferenz hatte im Januar den Bemühungen um eine Verlagerung und Verkürzung der politischen Magazine eine Absage erteilt (epd 13.01.90). Der WDR kündigte unterdessen an, ab 1991 auch ein Frühstücksfernsehen einführen zu wollen (epd 07.02.90).

Das ZDF beschloss dagegen im März 1990 eine neuerliche Schemamodifikation für das Sommerprogramm dieses Jahres mit dem ausdrücklichen Ziel eines Tests für *eine dauerhafte Einführung des fünften Werbeblocks* und somit einer Verschiebung des "prime time"-Beginns auf 20.00 Uhr an allen Werktagen. Ziel dieser Maßnahme war wiederum die vollständige Ausschöpfung der Finanzierungsmöglichkeiten des ZDF, um nicht auf politische Entscheidungen über eine Gebührenerhöhung oder eine Flexibilisierung der Werberegulungen angewiesen zu sein. Diese zweite testweise Modifikation des Hauptabendprogramms sah auch die Verkürzung der Magazinformate und die Verstärkung der Unterhaltungsanteile vor (FR 1/90). Allerdings war die erste Sommerschemamodifikation wenig erfolgreich gewesen, da sich die "Tagesschau" als konkurrenzresistent erwiesen hatte. Das Management hatte aus dem ersten Schematest deshalb die Schlussfolgerung gezogen, die Akzeptanz von Programmangeboten künftig stärker von Inhalten als Strukturen abhängen. Die inhaltliche Verbesserung der einzelnen Programme und ihre optimale sendeplanerische Platzierung wurde daher als vorrangige Daueraufgabe der Programmgestaltung bezeichnet (FR 10/89).

Trotz der Harmonisierung der ersten Vorabendserienleiste innerhalb des Werberahmenprogramms, musste die ARD nach den Einbrüchen des Vorjahres mit einer neuerlichen Steigerung ihrer Werbeverluste rechnen. Das ZDF war dagegen im Vorabendprogramm weiterhin Marktführer mit einem Marktanteil

von 43% (epd 10.02.90). Im Mai veranlassten die jüngsten Projektionen über ein Werbeminus von 300 Millionen DM die Intendanten endlich dazu, sich über *eine weitere zeitliche und inhaltliche Harmonisierung der Vorabendprogramme* zu verständigen. Ab 1991 sollte von dienstags bis freitags jeweils um 18.45 Uhr nach der bereits um 17.35 Uhr gemeinsam gesendeten ersten Serie nun eine zweite 50minütige Vorabendserie beginnen. Das bedeutete den weitgehenden Verzicht auf Regionalsendungen im Vorabendprogramm. Lediglich Radio Bremen, der Sender Freies Berlin, der Norddeutsche Rundfunk und der Saarländische Rundfunk sollten diese zweite Serie bereits zehn Minuten früher starten, weil bei diesen Sendern im Anschluss an die Serie weiterhin Regionalmagazine ausgestrahlt werden sollten (epd 12.05.90). Dieser Schritt zur Verschärfung der Konkurrenzsituation für das Werberahmenprogramm des ZDF wurde nun vom Management zum Anlass genommen, im Mai Maßnahmen zur Aussetzung der Koordinierung einzuleiten, die das faktische Ende der Koordinierungspraxis bedeuteten.

Am 28. Mai 1990 leitete das Management dem Fernsehrat eine Vorlage zur "Beendigung des derzeitigen Programmschemas ARD/ZDF zum 31. Dezember 1990" zu (FR 7/90). Das Papier stellte fest, dass die Vereinheitlichung des ARD-Vorabendprogramms mit hoher Wahrscheinlichkeit zum *Verlust des Wettbewerbsvorteils der ZDF-Fernsehwerbung* führen werde, da die ARD im Gegensatz zum ZDF für rund die Hälfte ihrer Werbezeit die steigende potentielle Sehbereitschaft zwischen 19.00 und 20.00 Uhr nutzen könne. Das Management sah aber auch die *Marktanteile des ZDF* durch die Maßnahmen der ARD gefährdet. Der Marktführerschaft des ZDF im Vorabendprogramm kam entscheidende strategische Bedeutung zukam, da sie dafür verantwortlich war, dass ZDF und ARD in den Gesamtnutzungsanteilen annähernd gleich abschnitten. Aber nicht nur das Gleichgewicht in den Nutzungsanteilen der Sender war bedroht, sondern vor allem die Nutzung der ZDF-Nachrichtensendung, die sich durchgehender Konkurrenz attraktiver und wegen ihrer Einheitlichkeit stärkerer Serien ausgesetzt sehen würde (FR 7/90, S. 7).

Das ZDF-Management hatte daher versucht, die ARD mit der Drohung eines dauerhaften 20.00 Uhr-Programmbeginns zum Abrücken von der Einführung eines bundesweiten Werbefernsehens zu bewegen, die die Haushaltssituation des ZDF nachhaltig tangieren musste. Die ARD hatte sich jedoch weiterhin geweigert, dem ZDF in der Frage des fünften Werbeblocks entgegenzukommen. Die ZDF-Führung versuchte nun, Zugeständnisse durch die *Kündigung des geltenden Koordinierungsabkommens* zu erzwingen. Für den Fall, dass die ARD dem ZDF nicht entgegenkommen sollte, plante die Anstalt, ab 1991 einen Hauptabendprogrammbeginn um 20.00 Uhr einzuführen (FR 7/90).

Die mit der Zustimmung des Fernsehrats ergangene Kündigung des Koordinierungsabkommens (FRat 08.06.90, S. 13-4) provozierte heftige Reaktionen der ARD. Der ARD-Vorsitzende Hartwig Kelm kritisierte die "einsame Entscheidung" als "Angriff auf die bewährte Programmkoordinierung", die sich gegen die



"Tagesschau" als "bedeutendste Nachrichtensendung des deutschen Fernsehens" richte. Die Begründung der Kündigung mit der Harmonisierung des ARD-Vorabendprogramms bezeichnete Kelm als vorgeschoben. Die ARD komme mit der Harmonisierung lediglich einem dringenden Nachholbedarf nach. Auch berühre das Koordinierungsabkommen nicht die Zeit vor 20.00 Uhr (epd 13.06.90). Die ARD-Programmkonferenz am 21. Juni 1990 fasste in der Koordinierungsfrage keine formellen Beschlüsse. Die ARD blieb bei ihrer Haltung, dass ein Beginn des ZDF-Hauptabendprogramms um 20.00 Uhr eine Beschädigung der "Tagesschau" darstelle. Sie legte keinen Kompromissvorschlag vor, sondern bekundete lediglich die Absicht zu sondierenden Gesprächen (epd 23.06.90). Der Programmdirektor der ARD, Dietrich Schwarzkopf, gab allerdings im Juni bekannt, dass die ARD trotz der ZDF-Maßnahmen an ihrer Programmplanung für 1991 festhalten und lediglich die Sendeleiste ab 23.00 Uhr von montags bis freitags zuschauerattraktiver gestalten werde. Schwarzkopf bezeichnete es als unsinnig, bewährte Programmplätze aufzugeben.

Das ZDF verwies auf die Konkurrenz des ARD-Vorabendprogramms zur "heute"-Sendung und erklärte das Bemühen, der "Tagesschau" "immer wieder einen besonderen Symbolwert zuzusprechen" als nicht nachvollziehbar. Der ARD wurde vorgeworfen, dass es "unredlich und widersprüchlich" sei, einerseits eine Lockerung der Werberestriktionen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu fordern, andererseits dem ZDF zuzumuten, seine Werbemöglichkeiten vor 20.00 Uhr nicht voll zu nutzen (epd 30.06.90). Das Vermittlungsgespräch zwischen den Anstalten am 18. Juli verlief ergebnislos. Die ARD war nicht bereit, ihre Vorabendharmonisierung zur Disposition zu stellen. Sie ging auch nicht auf Stoltes Vorschlag ein, das neue ZDF-Programmschema nicht als Vertrag, sondern als "Vereinbarung" zeitlich befristet einzuführen, da damit die einseitige Kündigung des ZDF legitimiert worden wäre (epd 21.07.90). Als Ergebnis der gescheiterten Koordinierungsverhandlungen war beiderseitige Nichteinigung festgestellt worden. ARD und ZDF nahmen die Schemata des einstigen Koordinierungspartners zur Kenntnis, billigten sie aber nicht. Für 1991 waren neue Koordinierungsverhandlungen geplant worden, die von den gegenseitig mitgeteilten Schemata als Koordinierungsgrundlage ausgehen sollten (FR 13/90). Zu diesen Verhandlungen kam es aber nicht mehr (s.u.). Bereits 1990 konnte aber eine neuerliche Verhandlungsrunde als wenig aussichtsreich angesehen werden, da offensichtlich war, dass, wie für Gefangenendilemma-Situationen charakteristisch, das rationale strategische Verhalten der öffentlich-rechtlichen Konkurrenten das Koordinierungssystem stetig ausgehöhlt und offensichtlich obsolet gemacht hatte (Kammann 1990b).

Diese Auffassung teilte auch das ZDF-Management. Gegenüber dem Fernsehrat schlug es in seiner Darstellung des Verhandlungsverlaufs zwar eine versöhnliche Rhetorik in bezug auf das öffentlich-rechtliche Binnenverhältnis ein. Die Skizze seiner programmstrategischen Agenda, die *den "audience flow" der "prime time" in den Dienst der Werbefinanzierung* stellen sollte, war aber geeignet, Befürchtungen über eine weitere Verschärfung der Konkurrenz zur ARD zu

nähren. Das Management stellte fest, dass der intensivere Wettbewerb um Zuschauer und Werbegelder ARD und ZDF zu "zu direkten offenen Konkurrenten" werden lasse, die marktbezogen im Interesse der Programmfinanzierung handelten. Während das Management postuliert, dass sich das Werberahmenprogramm daher dem Kriterium der hohen Reichweite unterordnen müsse, stellte es für die anderen Zeitzonen fest, dass "Reichweite nach wie vor ein relatives, mit dem Programmauftrag vermitteltes Kriterium des Erfolgs und der Gestaltung" sei. "Allerdings sind die um 20 Uhr beginnenden Programme nicht ohne Bedeutung für die vorlaufenden Programmangebote." (FR 13/90, S. 12)

4.7. Die Reform des Hauptabendprogramms ab 1992

Im Sommer 1990 lagen die Einschaltzahlen des nun teilweise vereinheitlichten ARD-Vorabendprogramms erstmals vor denen des ZDF, das einen *Zuschauermarktanteilsverlust* von einem Prozent hinnehmen musste (epd 17.10.90). Die ARW erlitt aber weiterhin schwere Werbeverluste, so dass der ARD-Programmdirektor am 31. Oktober 1990 eine weitere Vorabendharmonisierung bekannt gab. Diese sollte erst ab 1992 greifen, da sich die "N 3"-Sender NDR, Radio Bremen und SFB weiterhin weigerten, ihre Regionalprogramme in die Dritten Programme zu verlegen. Die ARD kündigte aber die *massive Verstärkung der Eigenproduktionen im Vorabendprogramm* an (epd 03.11.90). Das ZDF führte seinerseits erfolgreich eine Werbeuhr vor der 19.00 Uhr-"heute"-Sendung ein und konnte für 1990 seinen Werbeumsatz steigern und einen Haushaltsüberschuss erwirtschaften. Das Management erklärte jedoch, dass diese Ertragsverbesserungen und die Gebührenerhöhung nicht zur langfristigen Sicherung der Finanzlage und zur Deckung der Ausgaben bis 1992 ausreichen würden (FI 12/1990).

Nachdem das Projekt einer eigenständigen ostdeutschen Rundfunksäule mit dem im September 1990 von der Volkskammer verabschiedeten Rundfunküberleitungsgesetz endgültig gescheitert war, griffen die Ministerpräsidenten auf ihrer Jahreskonferenz am 16. und 19. Oktober die Frage der Finanzierung des Umbaus der Rundfunkstrukturen in Ostdeutschland auf und beauftragten die KEF mit einem Sondergutachten darüber, ob und in welcher Höhe eine vorzeitige Gebührenerhöhung notwendig war. Dabei legte sich die CDU im November 1990 auf eine *Beibehaltung der bisherigen Werberegungen* fest.

Medienpolitisch bedrohlich waren für das ZDF die im Juli 1990 kursierenden Gerüchte über die Kündigung des ZDF-Staatsvertrages durch die sozialdemokratisch geführten Nordländer, die die vermeintliche Rechts- und Südlastigkeit des ZDF monierten (epd 28.07.90). Ungeachtet dieses politischen Gegenwindes appellierte das ZDF im September 1990 an die Ministerpräsidenten, um die Ausweitung der Trägerschaft des ZDF auf die neuen Ländern und eine strikte Gleichstellung mit der ARD bei der Frequenzuteilung in Ostdeutschland zu erreichen (epd 26.09.90). Ein ähnliches Memorandum verabschiedete der Fernsehrat am 5. Oktober 1990 in Berlin. Die politischen Diskussionen gaben



dem Gremium aber zu Befürchtungen über die Zukunft des Senders und "Verschlimmbesserungen" des Staatsvertrages Anlass (epd 10.10.90). Tatsächlich kündigten sich Auseinandersetzungen um die Zusammensetzung der ZDF-Gremien an (epd 13.10.90).

Auf dem Zuschauermarkt konnte das öffentlich-rechtliche Fernsehen einen vielbeachteten Erfolg erringen, der sich wegen der damit ausgelösten Veränderungen auf den Beschaffungsmärkten aber bald als Pyrrhussieg erweisen sollte. RTL plus gab nach einjährigem Quotenkampf im Juli 1990 die direkte Konkurrenz gegen die samstägliche ARD-"Sportschau" auf. Bei den anschließenden Verhandlungen mit der Ufa über die Fußballberichterstattung für die Saison 1990/91 mussten ARD und ZDF wiederum erhebliche Preissteigerungen hinnehmen (epd 07.07.90).

Ende 1990 sah sich das ZDF-Management gezwungen, zeitnah auf die von der ARD am 12. September 1990 beschlossene Reform der Nachmittags- und Wochenendstruktur für das Erste Programm ab 1991 zu reagieren, die die ZDF-Angebote in den entsprechenden Tagesabschnitten unter erheblichen Konkurrenzdruck setzte. Das neue ARD-Programmschema versuchte, das Programmangebot vor Beginn der verbliebenen Regionalprogramme attraktiver zu machen, indem die Programmstruktur den Lebensgewohnheiten der einzelnen Zuschauergruppen besser angepasst wurden. Die Kindersendungen wurden auf den frühen Nachmittag gelegt, während die Angebote für Erwachsene am Spätnachmittag konzentriert wurden. Am Samstag wurde nun auch der umstrittene "Disney-Club" eingeführt. Bei der Präsentation der neuen Struktur am 30. Oktober 1990 bekannte sich die ARD explizit zum Ziel der Marktführerschaft im Familienprogramm.

Die Einführung des "Disney-Clubs" wurde vom Leiter des ZDF-Kinderprogramms, Markus Schächter, vehement wegen der qualitativen Defizite kritisiert (epd 03.11.90). Für die Rezeptionschancen des ZDF-Kinderprogramms war dieses Format deshalb so bedrohlich, weil sich die ähnlich gestalteten privaten Unterhaltungsformate bei Kindern einer großen Beliebtheit erfreuten (Kiefer 1990) und das ZDF 1990 einen dramatischen Rückgang in der Zielgruppe der Kinder erlitten hatte. Der "Disney-Club" bedrohte die mit aufwändigen Eigenproduktionen bestückte Kinderprogrammleiste des ZDF am Samstag. Der Einbruch der Einschaltquoten bei den Kindern musste sowohl vom Management als auch vom Fernsehrat als besonders bitter empfunden werden, da sich beide Seiten in den vorangehenden Entscheidungsprozessen stets von der hohen Qualität des ZDF-Kinderprogramms überzeugt gezeigt hatten. Das Management hatte allerdings vereinzelt zu bedenken gegeben, dass das Kinderprogramm des ZDF unter qualitativen Aspekten an der "oberen Grenze" angelangt sei (JBE 03.04.81, S. 31).

Daher nahm das Management, nachdem es dem Fernsehrat ein neues Schema für 1991 in Aussicht gestellt hatte, bereits Ende 1990 eine partielle Schemamodifikation im Bereich des Nachmittags- und Sonntagvormittagspro-

gramms vor (FR 17/90). Das wichtigste Merkmale der neuen Schemagestaltung war die Vorverlegung der in Eigenleistung hergestellten Kinderprogramme am Samstag, mit der die Schaffung einer einprägsamen Beginnzeit und die Vermeidung von Überschneidungen mit dem "Disney-Club" versucht wurde. Trotz aller akzeptanzorientierten Revisionen der Programmstrukturen am Wochenende und den Werktagsnachmittagen reagierte die Anstaltsführung auf die Einführung des "Disney-Clubs" durch die ARD nicht ebenfalls mit Qualitätsreduktionen im ZDF-Kinderprogrammangebot, sondern griff nur zur Revision bisheriger Strukturfestlegungen, um das qualitativ hochgeschätzte Angebotssegment strukturell zu stützen. Allerdings erwähnte die Exekutive gegenüber dem Fernsehrat nicht, dass sich auch das ZDF um jenes Programmpaket beworben hatte, das die ARD zur Ausstrahlung des "Disney-Clubs" verpflichtete.

Daneben deutete sich freilich an, dass das Management daran ging, die *Einschaltquotenorientierung zunehmend auf bisherige Ränder des Programmschemas auszuweiten*, da auf Grund der zeitlichen Ausdehnung des Fernsehkonsums einst marginale Tageszeitabschnitte eine zunehmende Relevanz für die Gesamtmarktanteile erlangten. Die Programmplanung richtete auch die Programmabläufe am Sonntagmorgen auf eine breitere Zuschaueransprache aus, obwohl weiterhin am Sonntagmorgen kein Kinderprogramm angeboten wurde. Um ein weiteres Erodieren der Akzeptanz bei der kindlichen Zielgruppe zu verhindern, löste sich das Management nun von der lange beachteten Selbstbeschränkung, in der "Hausarbeitszeit" keine Kinderprogramme zu platzieren. Das neue Nachmittagsschema sah vor, an den Werktagen von Montag bis Mittwoch eine neue Kinderprogrammleiste mit Wiederholungen um 13.45 Uhr einzuführen. (FR 17/90).

Über die Programmstrukturumstellungen hinaus versuchte das Management gegenüber dem Fernsehrat auch eine Verfahrensmodifikation durchzusetzen, da die langwierigen Abstimmungen mit dem Gremium eine zeitnahe Reaktion auf die zunehmend dynamischere Marktentwicklung erschwerten. Das Gremium war aber nicht bereit, den veränderten Wettbewerbsparametern in Form einer solch weitreichenden Verfahrensmodifikation zuzustimmen. Es legitimierte die Schemamodifikation daher nur vorbehaltlich einer nachträglichen Beratung der zuständigen Ausschüsse auch wenn sich diese Konditionierung als folgenlos erweisen sollte (FRat 07.12.90).³¹

Inzwischen hatte sich herausgeschält, dass die *Wiedervereinigung für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine bedeutende publizistische Herausforderung* konstituierte. Sie wertete den Integrationsauftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks beträchtlich auf, da in die Anstalten erhebliche Integrationserwartungen delegiert wurden. Während des Herbstes 1989 und in der

³¹ Die Anstaltsführung erreichte während der Beratung der "prime time"-Struktur eine Aufhebung der Konditionierung, ohne dass das Gremium noch einmal in Beratung über die Strukturänderungen am Wochenend- und Nachmittagsprogramm getreten wäre (FHW 14.02.91, S. 8; RiKo 14.02.91, S. 6-7).



Frühphase des Vereinigungsprozesses erzielten ARD und ZDF auch erhebliche Einschaltquoten (epd 06.01.90; Stolte 1991). Bald sollte sich aber zeigen, dass ein großer Teil der Westzuschauer der Ostberichterstattung überdrüssig wurde und *das öffentlich-rechtliche Programmangebot im Osten auf deutlich weniger Akzeptanz* stieß. Diese Nutzungsunterschiede, die auf die höhere Unterhaltungsorientierung der Ostzuschauer zurückgingen, ließen die öffentlich-rechtlichen Marktanteile auf dem gesamtdeutschen Zuschauermarkt weiter erodieren. Zunächst nutzten ARD und ZDF die Wiedervereinigung aber dazu, am 3. Oktober 1990 versuchsweise das Frühstückfernsehen von RIAS-TV, das zwei Jahre zuvor in Berlin gestartet war, bis Ende des Jahres zu übernehmen. Dieser Test wurde im Dezember 1990 bis zum Jahresende verlängert, danach wollten ARD und ZDF eine "Denkpause" über die Zukunft des Frühstückfernsehens einlegen (epd 05.12.90).

Inzwischen lagen die Ergebnisse der Begleitforschung zu den Kabelpilotprojekten vor. Ebenso wie aus den GfK-Daten der Kabelhaushalte ging aus ihnen hervor, dass sich der Fernsehkonsum zu Gunsten eines *vorrangig unterhaltungsorientierten Einschaltverhaltens und zu Lasten der Informations- und Kulturprogramme von ARD und ZDF* erhöht hatte. Andererseits zeigte sich, dass sich die öffentlich-rechtlichen Anstalten im Unterhaltungsbereich mit eigenproduzierten Programmen behaupten konnten (Kiefer 1990).³² So konnte sich das ZDF im Unterhaltungsbereich zwar nach wie vor der Marktführerschaft erfreuen, musste diese aber besonders gegenüber RTL plus verteidigen. Im Programmjahr 1990 gelang es RTL plus im Kabel- und Satellitenbereich erstmals, SAT.1 zu überflügeln und zum stärksten Anbieter zu avancieren. Die Gesamtzuschauermarktanteile von ARD und ZDF waren 1990 weiter gefallen (ARD: 30,9%; ZDF: 28,7%). ARD und ZDF mussten insbesondere an das Gameshowangebot der Privaten erhebliche Anteile ihres bisherigen Stammpublikums abgeben (Wirtz 1994, S. 131). *RTL plus* löste 1990 seine Prognose ein und erreichte dank des starken Wachstums seiner technischen Reichweiten die *Gewinnzone*. Mit dem daraufhin angehobenen Programmetat sollten die *Eigenproduktionen verstärkt* werden. 1990 begann der Sender die Ausstrahlung der ersten selbstproduzierten Serie "Ein Schloss am Wörthersee". Unter dem Eindruck der Marktanteilsverluste und einiger gerichtlicher Teilerfolge der Verleger einigten sich die SAT.1-Gesellschafter Springer und Kirch im Dezember 1990 über die weitere Senderpolitik. SAT.1 kündigte eine Aufholjagd an. Die Verluste durch den Gesellschafterstreit wurden auf 30 bis 40 Millionen DM geschätzt (epd 19.12.90).

Die Wettbewerbsverschärfung auf dem Fernsehmarkt blieb wiederum nicht folgenlos für das Verhältnis von ARD und ZDF. Ende November 1990 äußerte der Programmdirektor des WDR, Günter Struve, zwar die Hoffnung, dass das ZDF bei der Programmkoordination "Einsicht" zeigen werde, nachdem die neue

³² Das gilt auch weiterhin: Darschin/Frank 1991; Hasebrink 1994; Darschin/Kayser 2001.

ZDF-Vorabendserie "Mit Leib und Seele" die Quoten für die "Tagesschau" auf 16% hatte absinken lassen (epd 28.11.90). Das ZDF hatte aber Ende 1990 seine Überlegungen für ein neues Hauptprogrammschema ab dem 1. Oktober 1991 bereits abgeschlossen und dachte nicht mehr an eine Koordinierung mit der ARD. Die entsprechenden Planungen wurden dem Fernsehrat am 18. Dezember 1990 zugeleitet (FR 20/90). Die hier vorgeschlagenen Strukturveränderungen stellten die wichtigste Strukturreform des ZDF-Programms seit 1973 dar (FRat 15.02.91, S. 13; ZDF-Jb., S. 12).

Diese neue Struktur war das *Ergebnis eines zweijährigen hausinternen Planungsprozesses*, in dem neben programmstrukturellen Fragen auch über Profil und Mischung der Programminhalte beraten worden war. Dabei standen die Überlegungen des ZDF zu einem neuen unkoordinierten Programmschema für die neunziger Jahre unter dem Eindruck einer *Imageanalyse*, die gezeigt hatte, dass das ZDF zwar als "glaubwürdig" und "zuverlässig" galt, jedoch im Informationsbereich eine *deutliche Schere zwischen der zugeschriebenen Kompetenz und der tatsächlichen Rolle als führendem Informationsanbieter* klaffte. Auch deutete sich auf der Ebene der Imagezuschreibungen die drohende *Überalterung des ZDF-Publikums* an. Eine weitere Schlussfolgerung aus der Imageanalyse bestand darin, die Aktivitäten im Kultur- und Bildungsbereich zu einer einheitlichen Konzeption zusammenzuführen. Generell forderte die Kommunikationsplanung des ZDF die *effektivere Bündelung der Aktivitäten der einzelnen Programmbereiche, um ein eigenständiges Senderprofil zu erreichen*. Damit forderte sie nichts weniger als den Übergang zu einem integrierten "programming" auf der Basis einer abgestimmten langfristigen und ganzheitlichen Programmstrategie, da kurzfristiger Aktionismus nur noch flüchtige Erfolge zeitigte (Schwarzenau 1991).

1989 war nach intensiven Beratungen im ZDF ein Schema entworfen worden, das an fünf Tagen einen 20.00 Uhr-Beginn des ZDF-Programms und die Einführung eines fünften Werbeblocks vorsah. Diese Planungen waren im September 1990 zum ersten Mal modifiziert worden. Um die Informationsprogramme besser einzubetten, sollten das "heute-journal" auf 22.00 Uhr verlegt und eine unterhaltende Sendeleiste um 21.30 Uhr eingeführt werden. Nachdem im Oktober 1990 bekannt geworden war, dass die Länder bei der Novellierung des Rundfunkstaatsvertrages im Zuge der Implementierung der EG-Fernsehrichtlinie von 1989 *die Unterbrechung 45minütiger Programme erlauben* würden, veränderten sich noch einmal die Prämissen der Schemaplanung. Dies erlaubte dem ZDF die Platzierung des erfolgreichen 45-Minuten-Formates nach der 19.00 Uhr-"heute"-Sendung und einen gleichzeitigen Verzicht auf den 20.00 Uhr-Hauptabendprogrammbeginn (Schwaderlapp 1992).

Mit seinen Programmplanungen versuchte das Management, dem Strukturwandel des Fernsehens "vom Angebots- zum Nachfragemedium" Rechnung zu tragen. Der Fernsehkonsum hatte sich einerseits in die späten Abendstunden ausgedehnt. Die *höhere Selektivität des Einschaltverhaltens* hatte die Domi-



nanz des unterhaltungsorientierten Fernsehkonsums weiter erhöht. Das vermehrte Umschaltverhalten drohte traditionelle Dramaturgien und intendierte Sinneinheiten zu zerstören, während sich die Zuschauer verstärkt an bekannten, d.h. vorwiegend seriellen Produkten, orientierten (FR 20/90). Diese Entwicklungen hatten dazu geführt, dass mit Ausnahme der Nachrichten *die politischen und kulturellen Informationsprogramme schwere Zuschauerverluste* erlitten. Das ZDF war von dieser Entwicklung besonders betroffen, da es der führende Anbieter informierender und bildender Programme in der "prime time" war. Das *hohe Gewicht von Informationsleistungen* in der "prime time" des ZDF war auch Ursache der im Vergleich zur ARD *höheren Marktanteilsverluste des ZDF*: "Das ZDF spürt daher den Zielkonflikt zwischen dem Bemühen um ein wettbewerbsstarkes *Gesamtprogramm* und der Profilierung in sich differenzierter informierender und kultureller *Spartenprogramme* besonders deutlich. Daher kann auch die Neubestimmung des quantitativen Stellenwertes der informierenden Programme erforderlich werden." (FR 20/90, S. 7, H.i.O.)

Die gegenüber der ARD stärkeren Marktanteilsverluste gingen jedoch auch auf die strukturelle Schwäche des ZDF zurück, zur Erzielung seiner Marktanteile in einem der neuen Wettbewerbssituation nicht mehr angemessenen Ausmaß auf *Einschalthöhepunkte* angewiesen zu sein. Das Management zog daher die weitreichende Schlussfolgerung, dass "strukturelle Vorkehrungen in einem neuen Schema getroffen werden [müssen], die die durchschnittliche Einschaltung über alle Programme stabilisieren" (FR 20/90, S. 5).

Während die schlechte Akzeptanz des ZDF in dem für die Einschaltquoten immer wichtiger werdenden Zeitabschnitt ab 22.15 Uhr auf die *Asynchronizität der ZDF-Angebotskonzeption* zu den veränderten Tagesablaufstrukturen zurückging, hatte sich die Homogenisierung des ARD-Vorabendprogramms bereits bemerkbar gemacht. Der Wettbewerbsdruck auf das Werbefernsehen hatte sich derart erhöht, dass an allen Wochentagen und in allen Werbeblöcken Verluste auftraten.

Insgesamt verfolgte das Management eine *Mischstrategie der Eigenprofilierung*, für die neben der Orientierung an der *Stabilisierung der Einschaltquoten und der Werbefinanzierung* die *Aufrechterhaltung eines öffentlich-rechtlichen Programmprofils* insbesondere die *Korrektur von Imagezuweisungen* und die *Erlangung einer höheren zugeschriebenen Informationskompetenz* ein zentraler Bestandteil war. Damit drängt sich zwar der Eindruck auf, dass das Bekenntnis zur Verfolgung des öffentlich-rechtlichen Programmauftrages einen instrumentellen Akzent erhielt, andererseits waren im strategischen Kalkül des Management Bestandserhaltung und öffentlich-rechtliche Profilierung offensichtlich untrennbar miteinander verwoben.

Die Programmstrukturreform zielte wiederum auf die Schaffung eines "wettbewerbsstarken vertikalen Programmaufbaus", mit dessen Hilfe die Ziel der Aufrechterhaltung der öffentlich-rechtlichen Programmvielfalt und der Wettbewerbsfähigkeit des ZDF-Programms harmonisiert werden sollten. Die Sche-

magegestaltung sollte zudem im Zeichen eines umfassenden "programming" stehen, das der *Korrektur von Imagezuweisungen* und der *Modernisierung des Programmangebotes* dienen sollte.

Diese Strategie sollten durch das neue Programmschema in zweierlei Hinsicht unterstützt werden. Die Programmstruktur sollte erfolgreiche und zuschauerbindende Programmtypen betonen und die unter Einschaltgesichtspunkten "problematischen" Sparten wie Information und Kultur "akzeptanzfördernd" einbetten. Zu dieser akzeptanzfördernden Einbettung gehörte auch, dass die mit der Schemaumstellung verbundenen jährlichen Mehraufwendungen von 44,1 Mio. DM vor allem *Investitionen in teure Serien- und Unterhaltungsprogramme* zu Gute kommen sollten. Zugleich sollte der Schemaaufbau den vertikalen Programmaufbau vereinheitlichen, wobei weiterhin die wichtigsten Informationssendungen im Zentrum des Hauptabendprogramms verbleiben sollten. Die Quotenorientierung wurde auf weitere Sendeplätze wie das Spätabendprogramm ausgedehnt.

Ein zentrales Strukturmaßnahme stellte daher die Stärkung der Hauptnachrichtensendung um 19.00 Uhr durch die Einbettung in Unterhaltungsblöcke dar. Dafür musste die 19.00 Uhr-"heute"-Sendung allerdings von 22 auf 20 Minuten verkürzt werden, da die anschließende Serie wegen der internationalen Vermarktbarkeit mindestens 47 Minuten lang sein musste und sich allein durch die Verkürzung von "heute" bei drei Minuten Werbung der Umschaltzeitpunkt um 20.15 Uhr halten ließ. Dem Fernsehrat gegenüber sicherte die Anstaltsexekutive zu, dass diese "geringfügige Kürzung" der "heute"-Sendung ihre eigenständige Konzeption nicht behindern werde. Um das gesamte Informationsangebot besser in den vertikalen Ablauf des Gesamtprogramms zu integrieren, sahen die Planungen vor, stärker als bisher das 30-Minuten-Format zu berücksichtigen. Auch diese "größere Längendifferenzierung bei den Informationsprogrammen" wurde gegenüber dem Fernsehrat als "ohne essentielle inhaltliche Abstriche umsetzbar" bezeichnet. Für einzelne Reportage-Themen waren allerdings weiterhin zehn 45-Minuten-Termine am Mittwoch um 22.15 Uhr vorgesehen. Mit dieser "Neubestimmung des quantitativen Stellenwertes der informierenden Programme" löste sich das Management von der Selbstbindung an den Programmstrukturmix des Status quo und machte nicht mehr die Aufrechterhaltung der gegenwärtigen Spartenmischung, sondern den *relativen Vorsprung gegenüber der ARD beim Anteil informierender Programmbestandteile zum Gradmesser des öffentlich-rechtlichen Charakters* der Programmreform. Das Management reklamierte, dass das ZDF auch mit dem vorgelegten Schema vor der ARD der Anbieter mit dem höchsten Informationsanteil im Abendprogramm sei und die meisten Informationssendungen des ZDF günstiger als bei der ARD platziert seien. Dieser Vorsprung des ZDF gegenüber der ARD wurde nicht nur bei der Präsentation des Schemas im Fernsehrat, sondern auch vor der Presse herausgehoben (epd 09.11.91, S. 16-7).



Um die Werbeeinnahmen zu sichern, sahen die neuen Schemaplanungen die *dauerhafte Einführung eines Werbeblocks vor 20.00 Uhr* vor, um den gesetzlichen Werberahmen voll ausschöpfen zu können. Parallel vollzog das ZDF aber einen *Wandel seiner politischen Strategie* und beklagte, dass das enge "Werbekorsett" für die öffentlich-rechtlichen Anstalten erhebliche Aufwandssteigerungen zu Gunsten des Vorabendprogramms zur Folge habe, damit die Werbefinanzierung gesichert werden konnte (epd 15.12.90).

Den Umstand, dass das ZDF auf Grund der Novellierung des Rundfunkstaatsvertrages auf einen 20.00 Uhr-Beginn verzichten konnte, nutzte das Management gegenüber dem Gremium zu der Argumentation, dass das Schema, auch ohne explizite Abstimmung mit der ARD, unter Berücksichtigung der Koordinierungsgrundsätze entwickelt worden sei. Dabei wies es den Fernsehrat nicht explizit darauf hin, dass auch das Sommerprogramm 1990 keinen Erfolg gehabt hatte und somit das Vorhaben einer Konkurrenzierung der "Tageschau" noch einmal gescheitert war. Wie das ZDF im Januar 1991 erklärte, wollte es in Zukunft auf ein spezielles Sommerprogramm ganz verzichten (FI 2/1991).



Abbildung 12:
 Programmschema für das ZDF ab dem 1. Oktober 1991
 Entwurf vom 17. Dezember 1990

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
18.00	Serie 1 WB	Serie 1 WB	Serie 1 WB	Serie 1 WB	Serie 1 WB	Serie 1 WB	Serie 1 WB
	Serie 2	Serie 2	Serie 2	Serie 2	Serie 2	Serie 2	ML - Mona Lisa
19.00	Vorschau/WB	Vorschau/WB	Vorschau/WB	Vorschau/WB	Vorschau/WB	Vorschau/WB	Vorschau
	heute	heute	heute	heute	heute	heute	heute
	WB	WB	WB	WB	WB	WB	Bonn direkt
		Serie 1 (47')	Unterhaltung (30'/45')	Unterhaltung (30'/45')	Serie 1 (47')	Serie 1 (47')	Kultur: Länder Kaufreihen
20.00		Serie 2	Serie 2	Serie 2	Serie 2	Serie 2	
	Fernsehspiel	Politische Magazine	Spielfilm	Unterhaltung (75'/60')	Krimi Aktenzeichen XY	Spielfilm/ Unterhaltung	Fernsehspiel/ Spielfilm Boulevard
	auslands- journal	Serie/ Special	Ratgeber	WISO	Reportage	heute	h/Sport
21.00	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute	heute/ Sport
22.00	Spielfilm	Kontext	Dokumentationen (inkl. hist. + Bundes- länder Dok.)	Talk	Serie Unterhaltung	Das aktuelle Sport-Studio	Kulturd- tationen
		Kleines Fernsehspiel/ FFA/ Theater	Krimi Wh.	Fernsehspiel Wh./ Spielfilm	aspekte	Sport-Reportage	Musik/ Ballett
23.00		heute	heute	heute	Spielfilm	Spielfilm	Fernsehspiel/ Schauspiel
24.00	Aprop. Film				heute	heute	Oper
01.00	heute				heute	heute	heute

Quelle: FR 20/90



Das Management leitete auch weitere Schritte ein, sich von der "Buntscheckigkeit" des Strukturaufbaus zu lösen und stellte eine ganze Reihe informierender Sendereihen ein oder reduzierte deren Termine.³³ Da das "heute-journal" mit dem neuen Schema endgültig um fünf Minuten für die aktuelle Kultur- und Wissenschaftsberichterstattung erweitert wurde, halbierte das neue Schema die Termine für die Kultursendung "aspekte" mit der Begründung, diese werde von der aktuellen Kulturberichterstattung entlastet und könne sich auf mittelfristig bzw. latent aktuelle Themen konzentrieren. Diese Kürzung sollte auch durch sechzehn neue Termine für Kulturdokumentation am Sonntag, um 19.30 Uhr, kompensiert werden. Die verbleibende Kürzung von zehn Terminen sollte *zu Lasten von "Spezialangeboten"* gehen, "die nur für extrem kleine Teilgruppen der Kulturinteressierten interessant sind und über deren Existenzberechtigung in einem bundesweiten Vollprogramm zu streiten wäre" (FR 20/90, S. 24).

Schließlich kündigte das Management über die strukturelle Neuausrichtung des ZDF-Programms hinaus *weitreichende inhaltliche Veränderungen* bei einzelnen Sendeformaten an. Der Hinweis auf den Zielkonflikt zwischen der Wettbewerbsstärke des Gesamtprogramms und der Profilierung in einzelnen Sparten bedeutete nichts anderes, als dass auch die Gestaltung der einzelnen Formate künftig breitenwirksamer ausfallen sollte. Zudem hatten die Programmplaner des ZDF angesichts der unterschiedlichen Verweildauer der Zuschauer frühzeitig Überlegungen über Veränderungen in der Dramaturgie einzelner Sendungen angestellt (Schwaderlapp 1991).

Trotz der weitreichenden Strategieanpassungen konnte das Management das neue Schema im Fernsehrat ohne inhaltliche Abstriche durchsetzen, obwohl einige Räte ein deutliches Unbehagen gegenüber den wettbewerbsorientierten Anpassungen der Programmplankriterien des ZDF äußerten (FRat 15.02.91). Die Akzeptanz der Schemareform im Fernsehrat ging wesentlich darauf zurück, dass die Ausschüsse die Rezeptionschancen der von ihnen betreuten Spartenangebote im dualen Wettbewerb sehr pessimistisch einschätzten. Sie begrüßten die akzeptanzorientierte Programmstrategie des Management, da diese geeignet schien, auch weniger marktgängigen Angeboten Aufmerksamkeit zu verschaffen (bes. KJF 07.01.91). Die Einbettung der Minderheitenprogramme diente zwar unübersehbar der Erhöhung der durchschnittlichen Einschaltungen, andererseits konnte das Management damit argumentieren, dass so die Chance erhöht werde, über das Kernpublikum der Kultursendungen hinaus potentielle Interessenten anzusprechen (Stolte 1992). Das Management entschärfte die sich anbahnende Grundsatzdiskussion zudem mit dem Bekenntnis, in seiner Programmqualität die Symbiose von Qualität und Quote anzustreben (KJF 07.01.91; SuM 17.01.91; KuW 17.01.91). Allerdings empfahl

³³ Dies betraf "Kinder, Kinder", "Bilder aus Europa" und "Bilder aus Amerika". Die Kirchsendung "Kontakte" wurde aus den Redaktionen Kirche und Leben auf Sonntag, 18.10 Uhr, verlegt, was eine Verringerung der Anzahl der "Mona Lisa"-Termine um 12 auf 40 zur Folge hatte.

der Finanzausschuss des Verwaltungsrates eine Verlegung der Schemaänderung auf den 1. Januar 1992, da das Gremium Befürchtungen über die Finanzierung des Schemamehrbedarfs in den Haushaltsjahren nach 1992 hegte, da Zeitpunkt und Umfang der Gebührenerhöhung noch unklar waren (FWH 14.02.91).

Nachdem das ZDF das neue Schema im Februar 1991 der Öffentlichkeit vorgestellt hatte, wurde der Versuch, durch die Abfolge von informierenden und unterhaltenden Sendungen bei gleichzeitiger Verkürzung der Programmteile die Verweildauer der Zuschauer beim ZDF zu erhöhen, in den Fachkorrespondenzen als Annäherung an die Programmphilosophie der privaten Anbieter charakterisiert. Die starke Betonung des Informationsanteils bei der Präsentation des Schemas wurde auf das Kalkül zurückgeführt, in den Gremien die erforderliche Zustimmung zu erhalten und die Ministerpräsidenten gegenüber den Wünschen des ZDF bei der Novellierung des Staatsvertrags aufgeschlossen zu stimmen (Thull 1991). Dagegen kritisierte die ARD das unkoordinierte Schema des ZDF als "nicht publikumsfreundlich" und berief sich noch einmal auf die Kontrastverpflichtung (epd 16.03.91). ARD-Programmdirektor Schwarzkopf warf dem ZDF vor, sich bei seiner Programmplanung einseitig an den Schwächen der ARD zu orientieren (FK 14.03.91). Die ARD hatte ihrerseits eine vierköpfige Arbeitsgruppe mit der Planung eines neuen Schemas beauftragt (epd 06.03.91). Dieses Schema, das den Tausch des Montag- mit dem Dienstagabendprogramm vorsah und als "kleines Ausweichmanöver" gegenüber dem ZDF bezeichnet wurde, da sich die politischen Magazine nicht mehr überlappten, wurde im Mai 1991 von der ARD beschlossen (epd 15.05.91). Das ZDF blieb freilich bei seiner Haltung zur Koordinierung. Der ZDF-Intendant bekannte sich im August 1991 noch einmal zu einer Programmstrategie der Eigenprofilierung und leitete sie aus der Grundversorgung ab, die die öffentlich-rechtlichen Anstalten auf ein Angebot verpflichtete "im Sinne eines unverzichtbaren Programms, das nicht beliebig austauschbar ist durch andere Programme, die am Markt miteinander konkurrieren" (TVC 26.08.91). Zudem erklärte das ZDF, dass die Koordinierung den privaten Unterhaltungsprogrammen nur eine "offene Flanke" geboten habe (TVC 12.09.91).

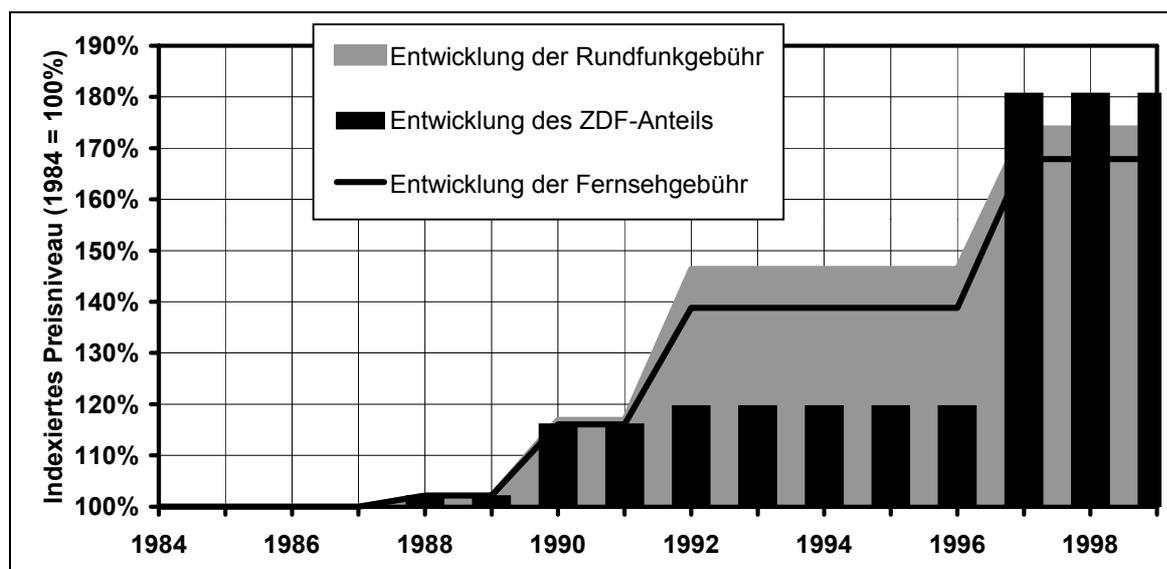
Im Zuge des Krieges am persischen Golf lieferten sich ARD und ZDF einen Wettstreit um die Kriegsberichterstattung und übertrafen sich bei der Platzierung von Sondersendungen. Zugleich nahmen sie den Golfkrieg zum Anlass, das Frühinformationsprogramm gemeinsam und ab 1992 dauerhaft fortzusetzen (epd 31.01.91; epd 06.03.91). Die Publikumsnachfrage belegte, dass die Fernsehzuschauer weiterhin ARD und ZDF die höhere Informationskompetenz zuschrieben und sich dies in der Informationsnachfrage niederschlug. Die Ergebnisse der am 21. Juni 1991 vorgestellten Ergebnisse der im Auftrag der ARD/ZDF-Medienkommission durchgeführten Studie "Kultur und Medien" machten dagegen noch einmal auf den dramatischen Akzeptanzverlust der Kulturangebote im Fernsehen aufmerksam (Frank et al. 1991). Im April überholte RTL plus (18,5%) dank Fußballübertragungen erstmals das ZDF (18,0%) in



den Kabelhaushalten. Die ARD behauptete ihre Marktführerschaft mit 19,0%. Auch bundesweit erodierten die Einschaltquoten für ARD (27,0%) und ZDF (25,4%) weiter. RTL (15,1%) und SAT.1 (10,3%) blieben auf Grund der schlechteren Verbreitungssituation jedoch noch deutlich distanziert (epd 15.05.91).

Nachdem ARD und ZDF auf eine angemessene Finanzierung der neuen Aufgaben gedrängt hatten, legte die KEF am 19. Juni 1991 einen Sonderbericht vor, in dem die Kommission eine Gebührenerhöhung schon zum 1. Januar 1992 um 2,30 DM und Sonderbeträge für den Europäischen Kulturkanal (0,75 DM), den bundesweiten Hörfunk (0,75 DM) und den Aufbau von Rundfunkanstalten in den neuen Ländern (1,00 DM) empfahl. Die Kommission schlug zugleich eine Angleichung der Gebührenhöhe in den neuen Ländern bis Ende 1994 vor. Obwohl sich die Gebührenerhöhung damit auf 4,80 DM belief, bewerteten die Anstalten die empfohlene Erhöhung als mager (epd 12.06.91). Das ZDF monierte die *ungleiche Verteilung der Gebührenerhöhung*, da ihm von den 4,80 DM lediglich 0,20 DM zu Gute kamen (Sölch 1993, Abb. 13).

Abbildung 13:
Entwicklung des Gebührenanteils des ZDF im dualen System



Basis: KEF (www.kef-online.de/web/entwicklung.html)

Obwohl das Sende- und damit das Gebührengelände des ZDF beträchtlich vergrößert worden war, beklagte das Management, dass die Einnahmen aus den Ländern lediglich an die Stelle von Gebühreneinnahmen getreten seien, die das ZDF sonst aus einem anderen Niveau und einer anderen Verteilung des Gebührenaufkommens in den alten Ländern erhalten hätte (Weber 1992). Die Aufwendungen für die Aufgaben in den neuen Ländern waren beträchtlich. Sie umfassten nicht nur die programmlichen Aktivitäten während des Einigungsprozesses und den Aufbau von Landesstudios, sondern auch die Lizenzkosten für das Beitrittsgebiet und die technischen Ausstrahlungskosten (Eberle 1991).

Darüber hinaus blieben die Erträge vorerst konstant, weil die neuen Bundesländer zunächst dem neuen ZDF-Staatsvertrag nicht beigetreten und die Einschaltpreise des ZDF-Werbefernsehens trotz höherer Kontaktvolumina erst im Juli 1991 um 6,4% erhöht worden waren (Weber 1991; epd 13.07.91). Das Management ging darum davon aus, dass das ZDF nur mit größter Mühe sein mittelfristiges Ziel erreichen könne, die Gebührenperiode ohne Kreditfinanzierung abzuschließen (Weber 1992), und forderte eine stärkere Erhöhung der Fernsehgebühr um insgesamt 1,20 DM (epd 22.06.91). Die ARD verlangte gleichzeitig eine Erhöhung der Rundfunkgebühren um 6,00 DM (epd 22.06.91). Dies gab dem ZDF-Intendanten Anlass, den "Expansionskurs" der ARD für eine langfristige Unfinanzierbarkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks verantwortlich zu machen (epd 29.06.91)

Die ARD konnte im ersten Quartal 1991 ihre mit der Vorabendharmonisierung verfolgten Ziele knapp erreichen und stabilisierte ihren TKP. Die ARD-Marktanteile im Vorabendprogramm sanken aber ebenso wie die des ZDF. Das ZDF blieb zwar weiterhin Marktführer, sein TKP verschlechterte sich jedoch bereits zusehends (epd 20.04.91). Die ARD engagierte sich nach den kräftigen Verlusten auf dem Werbemarkt weiterhin für eine "maßvolle Anhebung" der Werbemöglichkeiten im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Sie bezog sich dabei auf die optimistischen Schätzungen des am 23. April 1991 vorgelegten Prognos-Gutachtens zum Wachstum des Werbemarktes (TVC 11.06.91). Die Gutachter hatten verschiedene Simulationsrechnungen für die Einnahmeentwicklung der öffentlich-rechtlichen und privaten Anbieter entwickelt. Danach war für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zu erwarten, dass die Kostensteigerungen auf dem Fernsehmarkt bei Aufrechterhaltung der geltenden Werbezeitenregelungen bereits 1993 weder durch die zu erwartende Gebührenerhöhung noch durch Steigerungen bei den Fernsehwerbbeeinnahmen aufgefangen werden konnten. Nach Prognos war das von der ARD favorisierte Modell einer Platzierung von 15 Minuten Werbezeit vor und 10 Minuten Werbezeit nach 20.00 Uhr geeignet, den Rundfunkanstalten ausreichend hohe Einnahmen zu beschaffen. Allerdings stellten die Gutachter bei der Zugrundelegung der drei unterschiedlichen Entwicklungsszenarien fest, dass die privaten Anbieter nur beim Eintreten einer optimistischen Prognose der Werbemarktentwicklung von einer solchen Liberalisierung der öffentlich-rechtlichen Werberegulungen nicht beeinträchtigt würden. Erst ab 1995 sei generell ein größerer Spielraum für eine Liberalisierung der öffentlich-rechtlichen Werbung gegeben (Prognos 1991). Die ARD bezog sich freilich in ihren Forderungen nach einer Werbeliberalisierung auf die optimistische Prognose und erklärte selbst diese für konservativ (Halefeldt 1991). Die privaten Konkurrenten verwiesen dagegen auf die beiden Alternativszenarien und sprachen sich gegen eine Lockerung der öffentlich-rechtlichen Werberegulungen aus (epd 18.05.91; 01.06.91).

Die Forderung nach einer Werbeliberalisierung für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk erwies sich medienpolitisch als nicht durchsetzbar. Allerdings konnte das ZDF in den Verhandlungen über den gesamtdeutschen Rundfunkstaatsver-



trag einen Erfolg seiner langjährigen politischen Strategie feiern. Die Rundfunkreferenten der Länder erzielten schnell Einvernehmen über die *Abschwächung der Kontrastverpflichtung* für das ZDF. Diese sollte nur noch die Hauptnachrichtensendungen berücksichtigen und wurde nun auch gleichrangig für die ARD verankert. Die vom ZDF zuvor geforderte gänzliche Abschaffung erwies sich aber als nicht durchsetzbar (§ 2 Abs. 2 ZDF-StV). Problemlos gestaltete sich auch der Beitritt der neuen Länder zum ZDF-Staatsvertrag. Allerdings drohten am 10. Juli 1991 die Verhandlungen über den Rundfunkstaatsvertrag zu scheitern, weil zwischen den SPD-geführten Bundesländern und Bayern keine Einigung über die Zusammensetzung der ZDF-Aufsichtsgremien gefunden werden konnte. Bayern wollte den Fernsehrat nur um Vertreter aus den neuen Ländern erweitern, obwohl die übrigen Länder sich darüber verständigt hatten, auch die Zusammensetzung der gesellschaftlich-relevanten Gruppen zu verändern. Bayern verweigerte sich auch einer Beteiligung der Mitarbeiter des ZDF im Verwaltungsrat (epd 13.07.91). Umstritten war auch die geplante Beteiligung von ARD und ZDF am werbefinanzierten europäischen Satellitenprogramm "Euronews", das die Union der Europäischen Rundfunkorganisationen (UER) als Reaktion auf den amerikanischen Nachrichtensender CNN aufbauen wollte. Hier zeigte sich die Auflösung traditioneller parteipolitischer Konfliktlinien zu Gunsten standortpolitischer Erwägungen. Während Bayern das Projekt befürwortete, da München als Sitz des neuen Senders im Gespräch war, sprach sich Nordrhein-Westfalen dagegen aus, weil es in "Euronews" eine potentielle Konkurrenz für das von der Landesregierung massiv unterstützte Projekt eines informationsorientierten Westschienenkanals erblickte (FK 08.08.91). Ende August 1991 lag aber ein Kompromissvorschlag vor, der die Erweiterung des Fernsehrates auf 77 Mitglieder und die Teilnahme von Personalräten an Sitzungen des Verwaltungsrates vorsah. Für "Euronews" sollte § 18 Abs. 4 des Rundfunkstaatsvertrages geöffnet und die Realisierung des Projektes von der Zustimmung aller Ministerpräsidenten abhängig gemacht werden (epd 31.08.91). Der Staatsvertrag wurde am 31. August 1991 unterzeichnet und enthielt neben den erwähnten Novellierungen auch großzügigere Regelungen für die Platzierung von Unterbrecherwerbung. Die Finanzierungsmöglichkeiten der Rundfunkanstalten wurden um das *Sponsoring* erweitert und die *Erzielung von Einnahmen durch Rechteverwertung* ausdrücklich legitimiert (Eberle 1992).

Noch bevor das neue Schema in Kraft treten konnte, wurde es bereits durch das Management modifiziert. Die Programmplaner wollten damit auf zwei Programmentwicklungen bei der ARD reagieren. Die ARD-Intendanten hatten am 25. Juni beschlossen, die "Tagesthemen" auch am Samstagabend zu platzieren. Darauf informierte das ZDF-Management den Ausschuss für Politik und Zeitgeschehen bereits am 12. Juli 1991 darüber, auch das "heute-journal" auf das Wochenende auszudehnen, um im *"öffentlich-rechtlichen Kompetenzwettbewerb"* nicht zurückzustehen. Dieses Vorhaben traf auf einhellige Zustimmung des Ausschusses, der die Anstalt zur frühestmöglichen Umsetzung aufforderte (PuZ 12.07.91). Zum zweiten sah sich das ZDF gezwungen, auf die Verbesse-

rung der Ausgangsposition der ARD-"Sportschau" zu reagieren, die wieder zum *konkurrenzlosen Sportangebot* am frühen Samstagabend geworden war. RTL plus hatte im Juli die Samstagsausgabe seiner Fußballsendung "Anpfiff", die sich gegen die ARD-"Sportschau" nicht hatte durchsetzen können, gänzlich aufgegeben, so dass ARD und ZDF in der Saison 1991/92 (letztmalig) die exklusiven Erstverwertungsrechte erwerben konnten. Mit der Vorlage FR 10/91 wurde die Einführung des "heute-journals" am Wochenende daher in den Zusammenhang vier weiterer Maßnahmen gestellt. Der "Länderspiegel" wurde am Samstag vorverlegt, um eine Konkurrenz durch die ARD-"Sportschau" zu vermeiden. Die Sendereihe "blickpunkt" wurde mit der Begründung eingestellt, dass sie durch die Verstärkung der länderbezogenen Berichterstattung obsolet geworden sei. Weitreichende Änderungen der Angebotskonzeptionen nahm das Management bei den Ausländersendungen vor, deren Neukonzeption wegen neuer Zuwanderergruppen, der ungünstigen Beginnzeit und der Länge von 90 Minuten für notwendig erklärt wurde. Mit der Neuordnung sollte das Basisangebot an muttersprachlichen Nachrichten beibehalten, jedoch sollten rezeptionsfreundlichere Sendelängen geschaffen, das Themenfeld Deutsche und Ausländer stärker berücksichtigt und zuschauerwirksamere Sendeplätze etabliert werden. Dies bedeutete eine Konzentration und Reduktion der Termine bei einer Erhöhung des Erstsendeanteils. Die Ausländersendungen wurden auf die "slots" am Freitag, 13.45 Uhr, und am Samstagmorgen platziert. Um auch deutsche Zuschauer anzusprechen, wurden die Sendungen nun deutsch untertitelt. Am Samstag gab das Management seine bisherigen Bemühungen um eine deutliche Alternativprogrammierung am Vormittag auf und schaltete sich von 11.03 Uhr bis 12.55 Uhr in das gemeinsame Vormittagsprogramm von ARD und ZDF ein (FR 10/91). Als sich nach Abschluss der Verhandlungen mit der Ufa dem ZDF die Möglichkeit zur Fußballberichterstattung am Freitag eröffnete, verlegte das Management schließlich die Sendereihe "aspekte" auf den Dienstag. "Aspekte" sollte künftig im vierzehntägigen Senderhythmus alternierend mit der Sendereihe "Kontext" ausgestrahlt, im Gegenzug die Sendezeit für beide Sendereien aber von 30 Minuten auf 45 Minuten ausgeweitet werden. Der für das Kulturprogramm zuständige Ausschuss stimmte dieser Maßnahme trotz des Widerstands der kirchlichen Vertreter zu (KuW 18.09.91, S. 24). Obwohl öffentliche Kritik aus dem Gremium an der Reduktion der Sendezeit für "Nachbarn in Europa" artikuliert wurde (epd 12.10.91) konnte das Management auch diese Schemamodifikationen im Fernsehrat durchsetzen (FRat 11.10.91, S. 31).

Damit war die Auseinandersetzung über das Schema jedoch nicht gänzlich beendet. Die wettbewerbsorientierte Revision der Programmplankriterien führte dazu, dass der Beauftragte der Katholischen Kirche beim ZDF, Eckhard Bieger, in einer Zuschrift an die Funk-Korrespondenz von einem "neuen Kontrakt mit dem Zuschauer" sprach und dem Management vorwarf, aus Einschaltgesichtspunkten einseitig die "Unterhaltungsorientierten und Kulturfernen" zu berücksichtigen und die Nutzer von fiktionalen und informativen Kulturangeboten noch weniger zu bedienen. Neben der Vernachlässigung einer qualifizierten



Zuschauergruppe konstatierte Bieger eine Gefährdung des Kultur- und Grundversorgungsauftrages und den Verlust einer eigenständigen Profilierung (Bieger 1991). ZDF-Programmdirektor Oswald Ring bündelte in seiner Replik noch einmal instruktiv die Aussagen des ZDF-Management zu den *Gemeinwohlbindungen seiner Programmplanung*. Ring nahm für das Schema in Anspruch, dass es "das Konzept der öffentlich-rechtlichen Programmvielfalt unter Berücksichtigung der veränderten Wettbewerbsbedingungen fort[schreibt]" (Ring 1991, S. 4).³⁴ Trotz der Kürzungen bei den Informationsformaten sei das bisherige Schema in der Substanz nicht verändert worden und die Informationsangebote in den Bereich der höchsten Sehbereitschaft gelegt worden. Die Reduktion von "aspekte" stelle nur "auf den ersten Blick" einen erheblichen Verlust dar, "in Wahrheit" werde die Kulturberichterstattung durch die tagesaktuelle Leiste für Kultur im exponierten "heute-journal" optimiert. Letztlich biete kein anderer deutscher Fernsehsender im Hauptabendprogramm ein Wissenschaftsmagazin, ein Gesundheitsmagazin, ein Jugendjournal und ein Glanzlicht wie das "Literarische Quartett" an (Ring 1991, S. 4-5). Das Management verwies auch bei anderen Gelegenheiten wieder darauf, dass das neue Schema weiterhin "wesentliche Teile des Kultur- und Informationsangebots ins Zentrum des Hauptabendprogramms gerückt und damit auch zur Abgrenzung von den privaten Veranstaltern demonstrativ herausgestellt" habe (Ring 1992, S. 79-80; Berthoud 1993).

³⁴ "Die Grundphilosophie des neuen Programmschemas im ZDF lautet: die publizistische Wettbewerbsfähigkeit stärken, indem man den Informationssendungen die allerbeste Sendezeit gibt, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit ausbauen, indem man einschaltstarke Serien und Unterhaltung um die Werbung gruppiert. Diese Strategie ist nicht nur legitim, sondern geradezu Gebot der Stunde [...]. Dass das neue Schema darüber hinaus übersichtlicher geworden ist, dass der vertikale Programmaufbau der einzelnen Tage zuschauerfreundlicher ist und wir den ein oder anderen alten Zopf abgeschnitten haben, kommt positiv hinzu." (Ring 1991, S. 5)

4.8. Die Modifikation des Hauptabendprogramms ab 1993

In Verbindung mit dem Serienerfolg der "Drombuschs" verschaffte die Programmstrukturreform, in die das ZDF-Management erhebliche Hoffnungen gesetzt hatte (Ring 1992), dem ZDF zum *Jahresbeginn 1992 die Marktführerschaft* auf dem gesamtdeutschen Fernsehmarkt (epd 21.03.92). Der fünfte Werbeblock entwickelte sich zum erfolgreichsten Angebot des ZDF-Werbefernsehens und glich Reichweitenverluste in anderen Tageszeiten aus. Die hohen Reichweiten gegen jedoch weniger auf das Schema als auf die erfolgreichen Inhalte zurück (epd 06.05.92), so dass die die ARD im gesamten ersten Halbjahr die Marktführerschaft wieder errang. Allerdings erreichte das ZDF zumindest im Westen einer Verlangsamung des Marktanteilsrückgangs im Vergleich zur ARD. Ungeachtet der Einschalterfolge am Jahresbeginn zeigte sich ein *beträchtliches Ost-West-Gefälle* bei der Nutzung der öffentlich-rechtlichen Programmangebote (Halefeldt 1992), das zu einer *legimatorischen Bedrohung* auswuchs. Das Quotengefälle wurde bald als Beleg für eine verfehlte und unsensible Programmgestaltung aus westdeutscher Perspektive gedeutet (Mühl-Benninghaus 1993).

Während die ARD auch 1991 Einbußen bei den Werbeeinnahmen in Höhe von 20 Mio. DM beklagen musste, erzielte das ZDF 1991 einen leichten Zugeschuss von 6 Mio. DM und konnte im Zuge seiner Programmstrukturreform eine 6%ige Werbepreiserhöhung durchsetzen. Nichtsdestotrotz schätzte das Management die *finanzielle Situation des ZDF als bedenklich* ein, da es für 1992 lediglich mit einem Jahresüberschuss von 30 Mio. DM rechnete. Dem standen beträchtliche Ausgabensteigerungen vor allem in den neuen Ländern (epd 26.02.92) und erhebliche Preissteigerungen gegenüber (Weber 1993). *RTL plus und SAT.1* hatten dagegen in 1991 einen *Werbeeinnahmewachstum* von jeweils rund 400 Mio. DM erreicht und übertrafen nun erstmals den Werbeetat des ZDF. *RTL plus* begann 1992 mit der Tilgung der Anfangsverluste der Gesellschafter und kündigte eine *Steigerung seines Eigenproduktionsetats* von 330 auf 540 Mio. DM an. Der Sender nahm die Produktion der "daily soap" "Gute Zeiten, schlechte Zeiten" auf (TVC 06.05.92) und begann am 1. September mit der Ausstrahlung der "Traumhochzeit" als erster eigenproduzierter "großer" Unterhaltungsshow. Das RTL-Programm wurde durch Informationssendungen zu allen Tageszeiten klar strukturiert, da der Sender mit dieser *Informationsoffensive* zum "Marktführer" ARD aufschließen wollte (epd 04.04.92). In Reaktion auf den wachsenden Einfluss Leo Kirchs, der an dem seit Februar sendenden Kabelkanal beteiligt war, erwogen die RTL-Gesellschafter die Einrichtung eines zweiten Fernsehprogramms (epd 06.05.92).

Die ARD sah sich durch die erfolgreichen ZDF-Unterhaltungsserien am Vorabend und im Hauptabendprogramm erheblich unter Druck gesetzt. Die "Tagesschau" sackte durch die Konkurrenzierung durch die "Drombuschs" zeitweilig auf Einschaltquoten von 10% ab. Darauf ergriff die ARD *Maßnahmen zur*



Stabilisierung ihrer Werbeeinnahmen und der Einschaltquoten im Hauptabendprogramm. Am 22. Januar 1992 kündigte der WDR-Intendant und ARD-Vorsitzende Friedrich Nowotny die Vollharmonisierung des ARD-Vorabendprogramms ab dem 1. Januar 1993 an. Neben dem offensiven Einsatz von Sponsoring bei Großsportereignissen schlug Nowotny auch die Einführung eines sogenannten "Vampirblocks" nach 24.00 Uhr vor, um Werbezeiten zu verkaufen, die im Werberahmenprogramm nicht abgesetzt werden konnten. Gegenüber dem ZDF kündigte die ARD eine Strategie "der komplementären Programmierung" an, nach der sich das ARD-Angebot auf je andere Zielgruppen als das jeweilige ZDF-Programm richten sollte (FK 23.01.92). Am 20. und 21. Januar 1992 einigten sich die ARD-Chefredakteure zunächst auf ein neues Vorabendmodell, dessen Kernelemente eine neue eingerichtete "Tagesschau"-Ausgabe um 18.30 Uhr und eine freie Leiste für eine regionale Informationssendung zwischen 19.20 Uhr und 19.45 Uhr sowie eine achtminütige Sportleiste um 19.50 Uhr sein sollten. Die 25minütige Leiste für Regionalinformationen sollte alternativ für eine weitere Serienbestückung zur Verfügung stehen, da sich die Stadtsender SFB und RB beharrlich weigerten, ihre gut rezipierten Regionalsendungen in die Dritten Programme zu verlegen. Trotz Kritik aus den Bundesländern an der Vernachlässigung der regionalen Verpflichtungen der Landesrundfunkanstalten (epd 25.01.92) beschloss die ARD am 13. Mai ein *voll vereinheitlichtes ARD-Vorabendprogramm ab 1993*. Im Bereich der beiden Stadtsender sollten NDR und ORB das harmonisierte Vorabendprogramm ausstrahlen und damit den Werbekunden ein flächendeckendes Angebot offerieren (FK 14.05.92). Mit der Vorabendharmonisierung waren Investitionen in Vorabendserien in Höhe von 180 Mio. DM verbunden.

Neben der Sicherung der Werbeeinnahmen versuchte die ARD, auf die Programmerfolge des ZDF mit einer strukturellen Verbesserung des Hauptabendprogramms zu reagieren. Die ARD hatte bereits zum 1. Januar 1992 ein neues Programmschema eingeführt, in dem Informationssendungen und eigenproduzierte Serien bessere Sendeplätze gegenüber Kaufproduktionen erhielten. Nun kündigte die ARD-Intendantenkonferenz an, dem ZDF-Vorbild folgen zu wollen und einerseits eine ebenso *enge Verzahnung zwischen Vorabend- und Hauptabendprogramm* herzustellen, andererseits die politische Magazine auf 30 Minuten zu verkürzen (FK 30.01.92). Die ARD-Programmdirektion legte im Juni einen ersten Strukturentwurf vor, der eine durchgängige Unterhaltungsorientierung im ersten Teil des Abends, die Kürzung der bisherigen Feature-Termine um die Hälfte und die durchgehende Unterhaltungsorientierung des Freitags vorsah (epd 06.06.92). Die Kürzung der Informationssendungen konnte jedoch nicht durchgesetzt werden, weil keine der Landesrundfunkanstalten bereit war, einer Konzentration der Informationstermine zuzustimmen, die die sichtbare Präsenz der Landesrundfunkanstalten im Gemeinschaftsprogramm reduziert hätte (epd 15.08.92). Wegen des Dissenses mussten die Strukturänderungen auf den 1. April 1993 verschoben werden. Die ARD-Intendanten verständigten sich am 15. und 16. September 1992 endlich darauf, abweichend von den ur-

sprünglichen Planungen auf dem Freitag nach dem Spielfilm eine wöchentliche Reportage-Sendung zu platzieren (FK 17.09.92). Während damit wieder der flexibilitätshemmende Charakter des föderalen Aufbaus der ARD zu Tage getreten war, beriet die ARD bereits im August 1992 über eine *Verstärkung der Zusammenarbeit und eine Optimierung ihrer Abstimmungsprozesse*. Ein internes Thesenpapier definierte als wesentliches programmliches und unternehmerisches Ziel aller ARD-Anstalten die Stützung des Ersten Fernsehprogramms als Markenzeichen des deutschen Fernsehens (epd 22.08.92).

Unterdessen verschlechterte sich die *Beschaffungssituation* des öffentlich-rechtlichen Fernsehens weiter. Nach dem Erwerb der Bundesligarechte für fünf Jahre für rund 700 Mio. DM im Januar 1992 verhandelte die ISPR mit den Fernsehsendern. Im Mai erwarb SAT.1 die Erstverwertungsrechte für die Bundesliga für die nächsten fünf Spielzeiten für rund 400 Mio. DM, der Sender bestand aber nach den Erfahrungen von RTL plus auf eine Exklusivvermarktung und das Ende der "Sportschau". Die ARD konnte daraufhin nur regional differenzierten Zwischenrechte für rund 30 Mio. DM erwerben und musste einer Auseinanderschaltung der "Sportschau" in zehn verschiedene Ausgaben sowie die Beschränkung der Berichterstattung auf vier bzw. fünf Spiele zustimmen (FK 02.07.92). Parallel verlor der öffentlich-rechtlichen Rundfunk im Sommer 1992 weitere *Spitzenprotagonisten* an die Privaten (epd 04.07.92).

Neben ihrem wirtschaftlichen Erstarken gab das *Vordringen der privaten Konkurrenz in den informativen Bereich* Anlass zu Befürchtungen eines öffentlich-rechtlichen Legitimationsverlustes. 1992 schien vor allem der von der nordrhein-westfälischen Landesregierung massiv unterstützte "Westschienenkanal" VOX das Akzeptanz- und Kompetenzvorsprung des öffentlich-rechtlichen Fernsehens zu gefährden, wie der ZDF-Intendant gegenüber dem Fernsehrat äußerte (FK 20.02.92). Das Programm, das 1993 auf Sendung gehen sollte, trat im Mai 1992 mit dem ambitionierten Konzept eines "Ereignis-Fernsehens" auf den Plan und wurde sogleich als *Beleg für eine beiderseitige Konvergenz* von privaten und öffentlich-rechtlichen Angeboten gedeutet (Nieland 1992). Die ARD kündigte darauf zunächst die Einrichtung einer schnellen journalistischen Einsatztruppe an, die bei krisenhaften Ereignissen die Korrespondenten vor Ort verstärken sollte, während in ihren Reihen über einen öffentlich-rechtlichen Informationskanal nachgedacht wurde (epd 02.05.92). Der ZDF-F Fernsehrat erteilte dem Intendanten dagegen im September 1992 den Auftrag, sowohl mit dem US-amerikanischen Nachrichtensender CNN³⁵ als auch mit der ARD über die Einrichtung eines Nachrichtenkanals zu verhandeln (epd 16.09.92). Dieser Ex-

³⁵ Die Kooperation kam schließlich nicht zuletzt wegen der langwierigen Beratungen innerhalb des Fernsehrates nicht zustande. Das Gremium vertagte die Entscheidung über das von ZDF-Intendant Stolte vehement befürwortete Projekt in den Januar 1993, CNN gab dagegen am 17. Dezember 1992 seine Beteiligung an n-tv bekannt (Lilienthal 1999, S. 429).



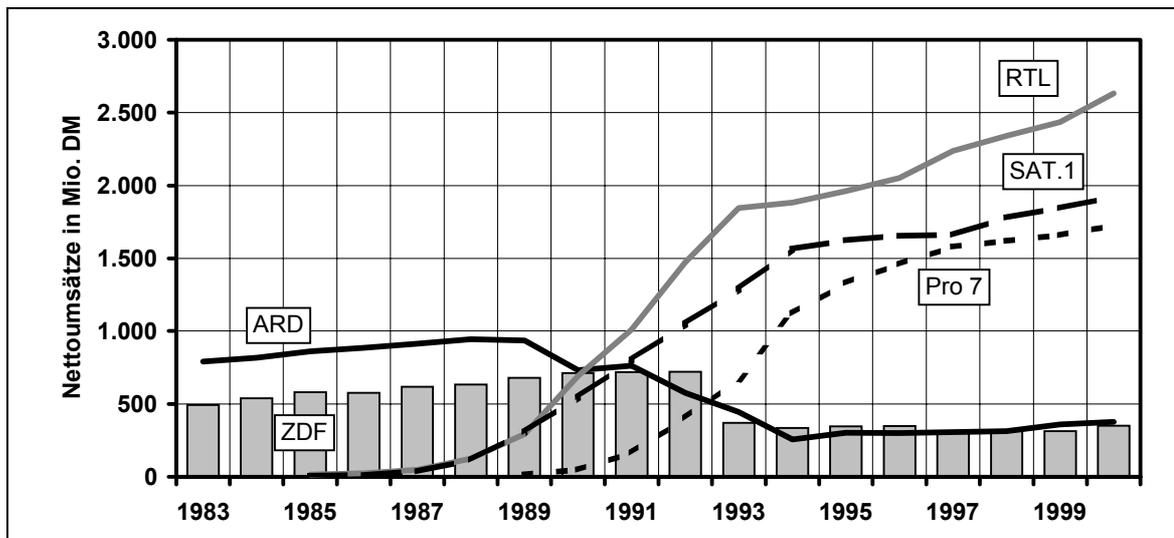
pansionskurs der Anstalten traf auf heftige Kritik durch den medienpolitischen Sprecher der Bundes-CDU, Bernd Neumann (epd 26.09.92).

Zugleich zeichnete sich eine *Strukturdebatte über das öffentlich-rechtliche System* ab. WDR-Intendant Nowotny bezeichnete auf dem Medienforum Nordrhein-Westfalen vom 31. Mai bis 3. Juni 1992 die *Privatisierung des ZDF* als Möglichkeit zur Zukunftssicherung beider Sender (epd 03.06.92). Das beiläufige Gedankenspiel wurde von CDU und FDP begierig aufgegriffen (epd 06.06.92). Der ZDF-Intendant wies den Vorschlag vehement zurück und warf Nowotny vor, von den hausgemachten Problemen der ARD, insbesondere den Folgen ihres "Expansionskurses", ablenken zu wollen. Das ZDF zog zugleich den Schluss, dass nur "die Fortsetzung einer einnahmeorientierten Ausgabenpolitik" die Anstalt davor bewahren werde, "zum Spielball einer unüberlegten Medienpolitik" zu werden (epd 06.06.92, S. 10). Im August 1992 lehnte die CDU in ihrem Zehn-Punkte-Papier zur Medienpolitik zwar ausdrücklich die Privatisierung des ZDF ab, forderte die Anstalten jedoch zu Sparmaßnahmen auf. Konkret wurde die Konzentration der öffentlich-rechtlichen Kulturprogramme, die Einstellung des im Juli 1992 begonnenen Frühstücksfernsehens und die Reduktion des ARD-Hörfunkangebotes gefordert (epd 19.08.92). Der ZDF-Intendant wies diese "Pauschalrezepturen" zurück und bezeichnete das Morgenmagazin als "notwendige und seriöse Alternative zu dem Kommerzprogramm" (epd 22.08.92).

Im Sommer 1992, zum Zeitpunkt, als ein Großteil der Werbebuchungen für das Jahr 1993 anstand, kulminierten die *ungünstige Entwicklung auf dem Werbemarkt* auf Grund wirtschaftlicher Rezessionstendenzen in einer *dramatischen Einnahmenkrise des ZDF*. Die Privaten hatten im ersten Halbjahr 1992 ein Einnahmenplus von fast 70% erreicht. RTL plus kündigte deshalb im Juli an, seine Werbepreise im Zuge gestiegener Einschaltquoten 1993 um durchschnittlich 9,8% zu erhöhen. Der TKP des Senders für die werberelevante Zielgruppe der unter 39jährigen war aber selbst jetzt noch erheblich günstiger als jene von ARD und ZDF (epd 11.07.92). SAT.1 folgte mit einer durchschnittlichen Erhöhung der TKPs um durchschnittlich 3,8%. Diese Preissteigerungen fielen mit einer wirtschaftlichen Rezession zusammen, die zu einem Rückgang der Werbebuchungen und einer *massiven Orientierung der Werbewirtschaft an Zielgruppen* führte (ZDF 1993b), was sich zu Lasten von ARD und ZDF auswirken musste. Nach neuerlichen Werbeverlusten im ersten Halbjahr 1992 von 30% gab die ARD im August 1992 eine Senkung ihrer TKPs um rund ein Drittel bekannt. Dies setzte auch das ZDF trotz seiner ungebrochenen Marktführerschaft im Vorabendprogramm massiv unter Druck (Köhler 1993). Das Management sah sich nun gezwungen, die Einschaltpreise für 1993 um fast 10% zu senken (FK 03.09.92; Halefeldt 1992b), was für 1993 Mindererträge von rund 70 Millionen DM erwarten ließ. Dabei ging das Management davon aus, dass die Aussichten zur Stabilisierung des Marktes ungünstig waren und mit einer dauerhaften Umverteilung der Werbemarktanteile zu rechnen war. Diese Prognose sollte sich bewahrheiten (Abb. 14). Wegen der Irreversibilität der eingetretenen *struk-*

turellen Veränderungen auf dem Werbemarkt³⁶ stellte das Jahr 1992 für die Anstaltsexekutive des ZDF den "Wendepunkt des dualen Systems" dar (Stolte 1993; Köhler 1993). Die Reaktionen des Management auf diese ungünstige Entwicklung waren von der Sorge geprägt, am *Beginn einer "Abwärtsspirale"* zu stehen (Ring 1993). Es musste befürchten, dass die sich verschlechternde Situation des öffentlich-rechtlichen System den *Anlass für medienpolitische Eingriffe* darstellen könnte, die die Rundfunkanstalten weiter schwächen können (Stolte 1993, S. 36).

Abbildung 14:
Entwicklung der Werbeeinnahmen im dualen System



Quelle: ZAW-Jahrbücher

Das ZDF-Management versuchte daher, auf diese ungünstige Entwicklung umgehend mit einer Programmstrukturreform zu reagieren. Bereits im Sommer 1992 hatte das ZDF mit den Planungen für eine neuerliche Schemamodifikation im Herbst 1992 begonnen, weil die privaten Anbieter in den Informationsbereich vorzustoßen drohten. Das ZDF wollte deshalb die Profilierung im Informationsbereich über strukturelle Maßnahmen forcieren. Gleichzeitig plante die Anstalt die Vorverlegung des Kinderprogramms. Im Zusammenhang mit diesen Planungen hatte ZDF-Intendant Stolte im Vorfeld der Gremienentscheidung vom

³⁶ Dies machte erhebliche Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung erforderlich (ZDF 1993b; 1994a) und mündete u.a. in einem beträchtlichen Personalabbau. Die Einsparungen gingen auch zu Lasten der Programmattraktivität, da das ZDF den Wiederholungsanteil deutlich erhöhte (Weber 1994). Schließlich musste das ZDF 1996 einen Kredit in Höhe von 284 Mio. DM aufnehmen (Birkenbeil 1999). Ungeachtet seiner erheblichen, auch von der KEF anerkannten Einsparungs- und Rationalisierungsbemühungen konnte das ZDF bis zum Jahr 2000 seine strukturell bedingte Unterfinanzierung seit dem Einbruch der Werbeeinnahmen nicht überwinden (Birkenbeil 2001) und schloss das Jahr 2000 mit einem Defizit in Höhe von 250 Mio. DM ab (FK 14.09.01).



Fernsehrat öffentlich *kurzfristigere Genehmigungsverfahren für Programm-schemänderungen* gefordert und dies mit den veränderten Wettbewerbsbedingungen begründet (FK 25.06.92). Die dem Fernsehrat am 7. August 1992 vorgelegten Programmplanungen zur Modifikation des laufenden Programmschemas ab dem 1. Januar 1993 (FR 4/92) standen nun verständlicherweise unter dem Eindruck der sich anbahnenden ersten Einnahmenkrise des ZDF.

Aus dem anhaltenden Wettbewerbsdruck auf die Werbeeinnahmen des ZDF zog das Management den Schluss, dass die Strategie der Erhöhung der durchschnittlichen Einschaltquoten und der Verstärkung der Einprägsamkeit der eigenen Programmabläufe und -plätze konsequent weiter verfolgt werden musste (FR 4/92, S. 3). Dabei waren als wettbewerbsschwach insbesondere die Programmabläufe am Werktag-Nachmittag identifiziert worden. Diese sollten nun familienorientiert gestaltet werden, um den *Nutzungsabstand zu den Nachmittagsmarktführern* RTL plus und ARD nicht weiter anwachsen zu lassen und das ZDF-Kinderprogramm erfolgversprechend einzubetten. Damit verabschiedete sich das Management vom 1989 eingeführten Konzept eines stark diversifizierten Sparten- und Formatmixes am Nachmittag. Das Kinderprogramm wurde aus dem Zeitabschnitt von 16.00 Uhr bis 17.00 Uhr entfernt, um die in diesem Zeitabschnitt wachsende Zahl erwachsener Zuschauer besser ansprechen zu können. Am einschaltquotenrelevanteren Freitagnachmittag verzichtete das ZDF ab sofort gänzlich auf ein reines Kinderprogramm. Die werktägliche Wiederholungsleiste des Kinderprogramms um 13.45 Uhr fiel weg, während die Kindersendungen in ein Serienumfeld eingebettet wurden.

Gleichzeitig versuchte das Management, die *Einschaltquoten einzelner Programmplätze* im Abendprogramm durch einheitliche Gestaltung und klarere Programmabläufe zu erhöhen und die *Attraktivität des Werberahmenprogramms* zu stärken. Informationsangebote und Talksendungen sollten neuprofiliert werden, um die *Akzeptanz des ZDF-Programms im Osten* zu erhöhen und angemessen auf den Informationsvorstoß der Privaten zu reagieren. Von den Maßnahmen waren insbesondere die politischen Magazine "Studio 1"³⁷ und "Kennzeichen D" betroffen, die nicht mehr im wöchentlichen Wechsel am Dienstag, um 20.15 Uhr, sondern unter einem neuen Titel (später: "Frontal") um 21.00 Uhr gesendet werden sollten. Dabei wurden auch die Informationsmagazine einschaltorientiert modernisiert, was den Abschied vom klassischen Meinungsjournalismus bedeutete. Eine Reihe weiterer Anpassungsmaßnahmen im Unterhaltungsbereich sollte der Stützung und Stabilisierung der Werbeeinschaltungen durch einprägsamere Strukturen und attraktiver Inhalte dienen. Um die Zuschaueransprache im Osten zu verbessern, wurde die im Osten akzeptierte Reihe "blickpunkt!" wiederaufgenommen und "WISO" stärker auf Verbraucherberatung ausgerichtet.

³⁷ "Studio 1" stellte das Nachfolgeformat für das am 30. März 1988 eingestellte "ZDF-Magazin" dar.



Abbildung 15:
Modifikationen des ZDF-"prime time"-Angebotes ab 1993
Entwurf vom 9. Juli 1992

	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
17.00	heute, Sport	heute, Sport	heute, Sport	heute, Sport	heute, Sport	heute	heute
	länderjournal	länderjournal	länderjournal	länderjournal	länderjournal	Länderspiegel	Sport Rep.
18.00	Serie	Serie	Serie	Serie	Serie	Serie	ML - Mona Lisa
19.00	heute	heute	heute	heute	heute	heute	Bonn direkt
20.00	Fernsehspiel	Serie*	Spiel film*	Serie*	Serie*	Special*/ Mehrteiler*	Kultur: Länder Kaufreihen
		Politische Magazine		Unterhaltung	Krimi Aktzeichen XY	Spiel film Mehr- teiler	Fernsehspiel/ Spiel film Boulevard
21.00	auslands- journal	Unterhaltung	Ratgeber	WISO	Reportage	Gr. Unterhaltung	Kom.
22.00	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute-journal	heute/ Sport
	Spiel film	Kontext	Kennzeichen D, Zündstoff, Hist. Dok.	Talkshow Gesprächsrunde	Unterhaltung	Sport-Studio	Kultur- dok/ Hist Dok
23.00		aspekte	Krimi Wh.		Sport-Reportage	Serie Wh.	Fern- seh- spiel/ Schau- spiel
		Kleines Fernsehspiel/ FFA/ Theater		Fernsehspiel Wh./ Spiel film	Spiel film	Serie	Musik, Ballett
24.00	Stille Stars					Spiel- film	Oper
	Ap. op. Film						
	Z. d. J.						
01.00	ansicht heute	ansicht heute	ansicht heute	ansicht heute	ansicht heute	ansicht heute	ansicht heute

Quelle: FR 4/92



Die Schemamodifikation war mit *massiven Mehraufwendungen* in Höhe von 25,3 Mio. DM verbunden, die zum überwiegenden Teil (über 80%) der *Verstärkung der unterhaltenden Angebote* zu Gute kommen sollten. Nichtsdestotrotz beanspruchte das Management bei der Präsentation des Schemas weiterhin, dass das ZDF-Programm sich essentiell in Programmaufbau und -struktur in allen Zeitzonen von kommerziellen Strategien unterschied und kein Konvergenzschema darstellte (s.a. Berthoud 1993).

Das Management unternahm nochmals den Versuch, die bisherige Praxis der *Beteiligung des Fernsehrates* zu reformieren. Die Vorlage wurde dem Gremium ohne den üblichen Vorlauf in allen betroffenen Ausschüssen unmittelbar zur Sitzung zugeleitet. Nach Einschätzung des Management erfolgte die Schemamodifikation auch damit noch in einem relativ langwierigen Verfahren verglichen mit der Flexibilität privater Anbieter, die zum Teil in einer Sechs-Wochen-Frist Sendeplätze, -termine und Anfangszeiten veränderten (FR 4/92, S. 5).

Während die Schemaumstellung angesichts der dramatischen Verschärfung der Wettbewerbssituation den Fernsehrat ohne inhaltliche Abstriche passierte, auch wenn einige Mitglieder ein Unbehagen an der neuerlichen Verstärkung der einschaltorientierten Ausrichtung des Programms äußerten, war das Gremium wiederum nicht bereit, einer Verfahrensmodifikation zuzustimmen. Das Plenum verpflichtete daher das Management trotz der Zustimmung zum neuen Schema auf eine Konsultation der betroffenen Ausschüsse (FRat 11.09.92, S. 14). Freilich war deren Entscheidung damit weitgehend präjudiziert, so dass der für das Kinderprogramm zuständige Ausschuss trotz seiner Bedenken hinsichtlich der Einbettung und Reduktion dieses Programmsegments der Reform zustimmte (KJF 02.10.92, S. 15).

5. Zusammenfassung der Untersuchungsergebnisse

Im Folgenden sollen die Ergebnisse der empirischen Fallstudien an Hand der oben definierten Untersuchungsdimensionen zusammengefasst werden.

Hinsichtlich der *strategischen Ausrichtung* der Programmplanung ist festzustellen, dass im empirischen "Zielsystem" des Management deutlich die organisationsindividuellen Bestands- und Entwicklungsinteressen des ZDF dominierten. Den einzelwirtschaftlichen Unternehmenszielen *Sicherung der Einschaltquoten* und *Sicherung der Werbefinanzierung des ZDF* kam eine zentrale Bedeutung für die vorgelegten Programmstrukturvorhaben zu. Damit wird die konvergenztheoretische These, dass die Gebührenlegitimation und das System der Mischfinanzierung ein starkes Interesse an hohen Zuschauermarktanteilen begründen bestätigt.

Neben diesen genuin "einzelwirtschaftlichen" Zielen erwies sich die Angebotspolitik des ZDF aber auch vom Bewusstsein des Management geprägt, dass das öffentlich-rechtliche Fernsehen mit *besonderen Leistungserwartungen* konfrontiert wird, die erkennbar befriedigt werden müssen, wenn langfristig die Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks aufrechterhalten werden soll. Der komplexe Charakter des Leistungsauftrages des öffentlich-rechtlichen Fernsehens hat aber zur Folge, dass diese besonderen Leistungserwartungen an das öffentlich-rechtliche Fernsehen diffus und widersprüchlich bleiben. Dagegen gestaltet sich der Balanceakt zwischen Wettbewerbs- und "public service"-Orientierung immer schwieriger. Das ZDF-Management wählte daher den von der Rundfunkökonomie vorgeschlagenen Ausweg einer *pragmatischen Lösung der Zielkonflikte*. Es verfolgte eine *Mischstrategie der Einschaltquotenverteidigung* und der *"öffentlich-rechtlichen" Qualitätsdifferenzierung* des ZDF-Programms. Beide Orientierungen schlugen sich in der Überlegung nieder, für das ZDF langfristig einen strategischen Vorteil in Form einer eigenständigen Sendermarkierung aufzubauen. Die öffentlich-rechtliche Qualitätsdifferenzierung beinhaltete einerseits *Responsivität gegenüber Kernelementen des Programmauftrages*, andererseits eine *erkennbare Abhebung von den privaten Konkurrenten*. Zusammenfassend lässt sich daher festhalten, dass *im strategischen Kalkül des ZDF-Management* auf Grund der gegenüber privaten Veranstaltern komplexeren "stakeholder"-Struktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks *Bestandserhaltung und öffentlich-rechtliche Profilierung untrennbar miteinander verbunden* waren.

Angesichts dieses empirisch ermittelten Zielsystems des ZDF-Management verwundert es nicht, dass die Programmplanung der Anstalt sich weniger an gesellschaftskritischen Reflexionen des Mediums Fernsehen als an dem Ziel einer vorteilhaften Positionierung des ZDF auf dem Zuschauer- und dem Werbemarkt orientierten. In den untersuchten Programmplanungsprozessen verfolgte zumindest das Top-Management des ZDF eine *proaktive Orientierung* und versuchte früh, eine *antizipierende Reaktion auf den drohenden Marktzutritt*



privater Anbieter zu formulieren. Selbst der Entscheidungsprozess, in dem sich das ZDF um eine gesellschaftstheoretische Funktionsbestimmung bemüht hat, die "große" Programmstrukturreform der siebziger Jahre, war erkennbar durch unternehmenspolitische und kompetitive Bestandserhaltungsinteressen geprägt und erlaubte dem ZDF die endgültige Etablierung auf dem Zuschauermarkt. Gleichzeitig war aber bereits für die "große" Programmstrukturreform die Überlegung leitend, das ZDF vom Image eines reinen Unterhaltungssenders zu befreien und gegenüber künftigen privaten Anbietern ein informationsorientierteres Profil zu erreichen. Das öffentlich-rechtliche System stellte also in vordualer Zeit keinesfalls ein wettbewerbsfreies Programmmonopol dar, vielmehr wurde der Wettbewerb zwischen ARD und ZDF nur durch detaillierte oligopolistische Absprachen eingehegt.

Insgesamt ist daher im Hinblick auf die Veränderung der strategischen Ausrichtung der ZDF-Programmplanung im Zeitverlauf also *allenfalls ein struktureller Zielwandel* zu konstatieren. Wettbewerbs- und Bestandserhaltungsziele waren seit jeher zentraler Bestandteil des Zielsystems der Anstaltsspitze. Im Zuge der Dualisierung verdrängten sie keine anderen Zielelemente, sondern erhielten nur ein größeres Gewicht, während das Management sich weiterhin, wenn auch in geringerem Maße an den besonderen Leistungserwartungen an das öffentlich-rechtlichen Fernsehen orientierte. Mit Blick auf den drohenden Marktzutritt der privaten Konkurrenz verfolgte das Management seit Anfang der achtziger Jahre die Strategie einer eigenständigen, wettbewerbsorientierten Schemastruktur, die die Zuschauerbindung an das ZDF über die "Betonung des vertikalen Aufbaus" verstärken sollte. Das Management hielt im weiteren Untersuchungszeitraum an dieser genuin wettbewerbsorientierten Strategie fest, so dass auf der Ebene des Top-Management und der Programmplanung von einer *erheblichen strategischen Persistenz* gesprochen werden kann. Das konsequente Verfolgen dieser Programmstrategie hatte eine beträchtliche Annäherung an das Programmplanungsverhalten privater Anbieter zur Folge, auch wenn sich das Management "Selbstbindungen" bei der Schemagestaltung auferlegte, die besonders an der Zusammensetzung des ZDF-Programmangebotes sichtbar werden.

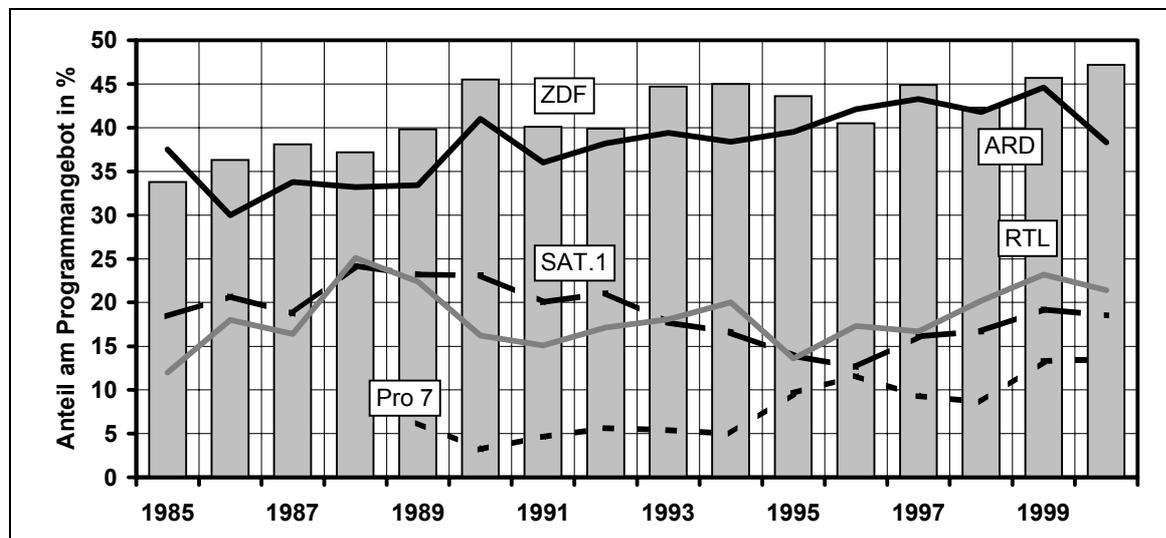
Bevor auf diese Selbstbindungen eingegangen wird, soll zunächst jedoch festhalten werden, dass auch auf Ebene der *entscheidungsrelevanten Parameter* der *wettbewerbsorientierte Einsatz der "Produktentscheidung" Programmplanung* durch das ZDF deutlich wird. Veränderungen im Konkurrenzumfeld und/oder im Nachfrageverhalten stellten den wichtigsten Auslöser für Schemamodifikationen dar. Die konkrete medienpolitische Entwicklung fand in die Planungen vorwiegend in Form von drohenden oder eingetretenen Ressourcenverknappungen Eingang. Allerdings bildeten die *Funktionserwartungen* vor allem der *medienpolitischen "stakeholder"* entscheidende Rahmendaten für die Programmplanung des ZDF.

Vor allem auf der Ebene der Zusammensetzung des ZDF-Programms lässt sich zeigen, dass sich das Management trotz der zentralen Rolle unternehmens- und wettbewerbspolitischer Zielsetzungen für seine Programmstruktur-entscheidungen stets responsiv gegenüber den besonderen Leistungserwartungen an das öffentlich-rechtliche Fernsehen verhielt. Auf programmstruktureller Ebene schlug sich dieses strategische Kalkül im Bemühen des Management nieder, die *Spartenvielfalt*, vor allem aber einen *hohen Informationsanteil* im ZDF-Programm aufrechtzuerhalten. Beide Strukturelemente avancierten in den untersuchten Entscheidungsprozessen zu den wichtigsten Selbstbindungen des Management bei den Programmstrukturplanungen. Inzwischen hat das Top-Management des ZDF, d.h. sowohl der langjährige Intendant als auch sein Nachfolger, den *Unternehmererfolg des ZDF* explizit über die *Verteidigung der Einschaltquoten* bei gleichzeitiger *Aufrechterhaltung des informationslastigen Programmprofils* definiert (Stolte 1995; Schächter 1996).

Mit der Orientierung an einer hohen Spartenvielfalt und einem hohen Informationsanteil nahm die Anstaltsexekutive rhetorisch zwei zentrale Elemente des "klassischen" öffentlich-rechtlichen Programmauftrages auf. Nicht zufällig zeichnen sich diese beiden Leistungsvorgaben durch den höchsten Grad an Operationalität aus. Zugleich lässt sich mit ihnen ein klar erkennbarer Unterschied zur Angebotspolitik der privaten Anbieter markieren. Wie die im Auftrag von ARD und ZDF realisierte Langzeituntersuchung der Programmstrukturen der wichtigsten Anbieter auf dem deutschen Fernsehmarkt zeigt, weisen die Informationsanteile der öffentlich-rechtlichen und privaten Hauptprogramme langfristig stabil erhebliche Unterschiede auf. Dieser gravierende Unterschied im Programmangebot wird trotz nicht unberechtigter Zweifel an der Methodik dieser Auftragsstudien auch von der übrigen Programmforschung nicht bestritten und inzwischen durch alternative Erhebungen bestätigt (Gerhards et al. 2001). Unbestritten dürfte auch sein, dass die öffentlich-rechtlichen Programme die Privaten nicht nur im Angebotsumfang an Informationen, sondern vor allem durch eine größere Vielfalt an Titeln überbieten (Krüger 1997a, 1997b, 2000).

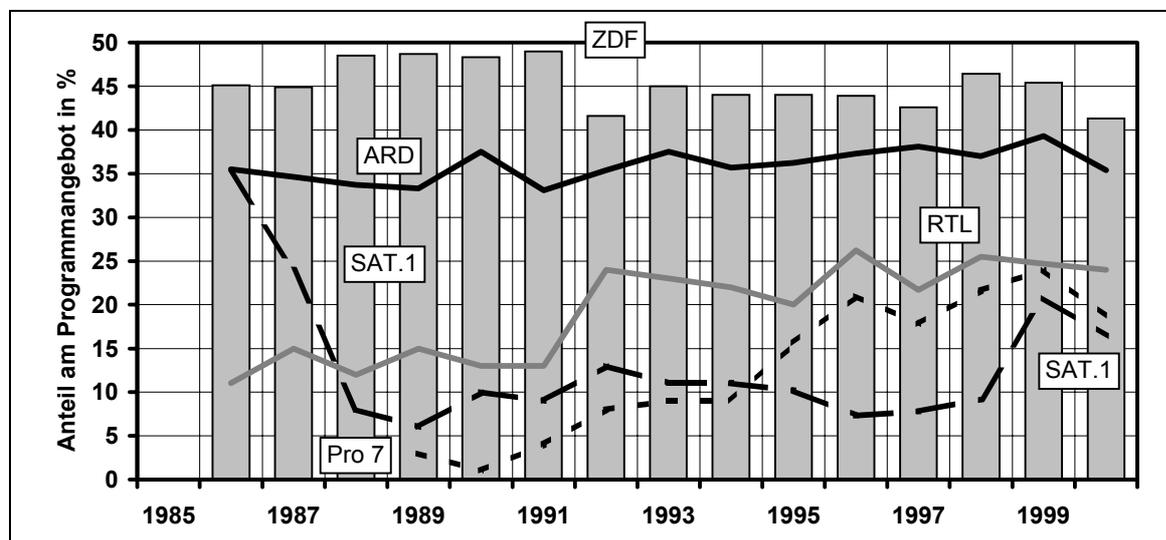


Abbildung 16:
Informationsanteil an den Programmstrukturen der wichtigsten Fernsehanbieter
(Gesamtsendezeit)



Quelle: Krüger 1991 ff.

Abbildung 17:
Informationsanteil an den Programmstrukturen der wichtigsten Fernsehanbieter
("Prime Time")



Quelle: Krüger 1991 ff.

Die Mischstrategie des ZDF, die Verbindung von Marktanteilszielen mit einer öffentlich-rechtlichen Profilierung, kommt allerdings darin zum Ausdruck, dass sich das ZDF nicht nur darum bemühte, einen hohen Informationsanteil des Programms aufrechterzuerhalten, sondern gleichzeitig in erheblichen Maße seine *Unterhaltungsangebote strukturell und finanziell verstärkte*.

Kann somit festgehalten werden, dass die "strukturelle" Qualitätsdifferenzierung des eigenen Programms über die Berücksichtigung der Informationsfunktion als Kernelement des Programmauftrages ein zentraler Bestandteil der Strategie des Management des ZDF ist, gilt dies für die *Verpflichtung zur Spartenvielfalt* und zur *Berücksichtigung von Minderheiten* nur bedingt. Die Rundfunkökonomie empfiehlt den Rundfunkanstalten zwar, einen Strategiemix zur Befriedigung aller "stakeholder" zu verfolgen, um langfristig eine breite Gebührenlegitimation zu erhalten. Tatsächlich hat sich das ZDF-Management kontinuierlich zur Ansprache von "Mehrheiten und wechselnden Minderheiten" bekannt (Stolte 1994; 1996). In den untersuchten Entscheidungsprozessen war aber spätestens Anfang der neunziger Jahre zu konstatieren, dass sämtliche Sparten auf *Mindesteinschaltzahlen* und eine *Erhöhung der durchschnittlichen Einschaltzahlen* festgelegt und *Minderheitenangebote* von den besonders marktanteilsrelevanten Sendeplätzen *verdrängt* wurden. Hier wirkte sich die Dominanz der Marktanteilsziele zu Ungunsten einer breiteren "stakeholder"-Orientierung aus. Die durch die Dualisierung ausgelöste bzw. verstärkte Publikumssegmentierung erschwert offensichtlich die einschaltquotenverträgliche Umsetzung eines solchen Strategiemixes und zwingt Anbieter zur Fokussierung auf einzelne Zuschauersegmente.³⁸

In den jüngeren Fallstudien wurde erkennbar, dass sich das Management darum bemühte, strukturelle Vielfalt und hohen Informationsanteil *nur als Teilaspekte einer umfassenderen Qualitätsstrategie* darzustellen, für die bereits Anfang der neunziger Jahre die Metapher von der *"Symbiose von Qualität und Quote"* gefunden wurde (vgl. 4.7, 4.8). Das permanent erneuerte Bekenntnis zur Marktstrategie "Quote durch Qualität" (Stolte 1996) wird vom Management als geeignetes Mittel angesehen, dem Konvergenzvorwurf zu begegnen (Stolte 1999). Es liegt nahe, dieses Bekenntnis zur "Qualitätsführerschaft" als Marktziel der Anstalt (Kettering 1994; Schächter 1998) im Hinblick auf seine offensichtlichen soziopolitischen und symbolischen Funktionen zu dekonstruieren, zumal es das ZDF-Management in den untersuchten Entscheidungsprozessen vermied, sich auf einen konkreten Qualitätsbegriff festzulegen und seine Qualitätsbekenntnis dazu benutzte, eine Lösung von anderen traditionellen Selbstbindungen der öffentlich-rechtlichen Programmstrukturpolitik zu legitimieren. Tatsächlich machen die öffentlich vorgetragenen Stellungnahmen der Anstaltsexekutive deutlich, dass der *leitende Qualitätsbegriff ein mehrdimensionales Konstrukt* ist. Die fehlende Operationalität der Leistungsvorgaben erlaubt es dem ZDF, mit Hilfe eines widersprüchlichen Qualitätsbegriffes als "multiple self" zu operieren und die unterschiedlichen und widersprüchlichen Leistungsansprüche an die Anstalt abzufedern (Wiesental 1990; Orton/Weick 1990). Zum einen hebt das ZDF unter dem Stichwort "Qualität" die professionelle inhaltliche Gestaltung

³⁸ Dies zeigt sich aktuell an der stark einseitigen Zusammensetzung des ZDF-Publikums, die ein ernsthaftes strategisches Problem für die Anstalt konstituiert, s. dazu unten im Text.



des Informationsangebotes hervor (Stolte 1994, 1996; Schächter 1998). Andererseits orientiert sich die *"operative" Qualitätsstrategie* des ZDF erkennbar in hohem Maße an Einschaltzielen und bezieht sich vorrangig auf *von den Nachfragern gewürdigte Qualitätsdimensionen* und nicht nur auf einen meritorisch definierten Qualitätsbegriff (s. ZDF 1993a, S. 30).

Diese Fokussierung auf nachgefragte Qualität wird besonders an der Weiterentwicklung der programmstrategischen Überlegungen des Management nach Abschluss des zugänglichen Untersuchungszeitraums deutlich. Seit 1993 stellt das ZDF die *Schaffung von "Programmmarken"*, d.h. die imagefördernde und -generierende Markierung einzelner Sendungen des ZDF, in den Mittelpunkt seiner Programmstrategie (ZDF 1993a). Diese wurde konsequenter mit der Programmstrukturreform von 1996 implementiert, seit der jede Sendereihe auf ihre Markenqualität befragt wird (Stolte 1996). Auch wenn der operative Qualitätskatalog der Markenstrategie öffentliche "Reputation" als wichtigen Qualitätsindikator benennt, bestimmt sich Qualität zu großen Teilen durch die konkrete Angebots- und Rezeptionssituation auf dem Fernsehmarkt. Weitere Qualitätskriterien sind "Virulenz (Lebendigkeit, innere Entwicklungsdynamik)" und "Akzeptanz (Erreichen der Zielpublika, Marktführerschaft im Vergleich zu konkurrierenden Sendungen im gleichen Genre)" (Schächter 1996, S. 75).

Hinsichtlich des *Strukturaufbaus* ist festzuhalten, dass die Anstaltsführung spätestens Anfang der achtziger Jahre daran ging, die *Prinzipien der wettbewerbsorientierten Programmplanung* zu implementieren. Nachdem sich das ZDF in den siebziger Jahren erfolgreich um eine tagesablaufsychrone Gestaltung seines Programmaufbaus bemüht hatte, versuchte das Management im Vorfeld der Dualisierung, den Programmablauf den veränderten Zuschauer-tagesabläufen anzupassen und ein zielgruppenorientiertes "dayparting" der Programmstruktur durchzusetzen. Darauf folgte schrittweise die Durchsetzung des "stripping" des Angebotes und die Verstärkung der "audience flow"-orientierten Programmierung. Die Einführung eines wettbewerbsorientierten Strukturaufbaus führte folgerichtig zur Revision traditioneller Selbstbindungen der öffentlich-rechtlichen Programmpolitik. Die Anstalt reduzierte ihr Minderheitenangebot und verzichtete auf Versuche, das Zuschauerverhalten durch Beschränkungen ihrer Angebotspolitik zu steuern. Der Unterhaltungsanteil des Programms wurde sowohl strukturell als auch finanziell erheblich gestärkt. Der Anteil informierender und kultureller Sparten wurde dagegen reduziert und alle Angebote wurden einem verstärkten Quotenkalkül unterworfen.

Allerdings trug auch die wachsende Orientierung an den Prinzipien einer wettbewerbsorientierten Programmierung die Handschrift der Mischstrategie des Management, öffentlich-rechtliche Profilierung mit Marktanteilszielen zu verbinden. Die *"audience flow"-orientierte Programmierung* stand nicht nur im Zeichen der Vermeidung des "zapping" zwischen den Werbeblöcken oder anderen unvermeidbaren Programmbrüchen, sondern sollte der *Rezeption der kulturellen und Informationsangebote zu Gute* kommen. Die zuschauerstarken

Unterhaltungsprogramme sollten "audience flow"-Effekte vor allem zu Gunsten der Informationsprogramme generieren. Sein strategisches Kalkül hat das Management treffend mit der *"akzeptanzfördernden Einbettung" der unter Marktanteilsaspekten problematischen Sparten* umschrieben. Insoweit lässt sich feststellen, dass die Prinzipien der wettbewerbsorientierten Programmierung durchaus in den Dienst unterschiedlicher Ziele gestellt werden können. Die *multiple Funktionalität der Mittel* sicherte dem Management stets die Zustimmung des Fernsehrates zu seinen Programmstrukturüberlegungen, da das Gremium an der Sicherung der Rezeptionschancen für die weniger zuschauermarktfähigen Programmangebote interessiert war. Insoweit ließ sich die wettbewerbsorientierte Programmierung als Erfüllung der Vermittlungsfunktionen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens deklarieren.

Die Dominanz einzelwirtschaftlicher Rationalitäten im Zielsystem des ZDF, die sich auch bei der ARD fand, führte zur Erosion des Koordinierungssystems und zur Verschärfung des Wettbewerbs innerhalb des öffentlich-rechtlichen Angebotsegments. Die Entwicklung der *anbieterübergreifenden Programmplanung* der Anstaltssysteme folgte daher nicht dem Idealbild eines "public service"-Oligopols. Vielmehr sorgte die strategische Interdependenz der beiden öffentlich-rechtlichen Hauptprogrammanbieter in einer Gefangenendilemmasituation bei einer gleichzeitig *hohen kompetitiven Orientierung* dafür, dass der einmal eingeschlagene strategische Kurs ein "escalating commitment" (Staw 1976) zu Folge hatte. Entgegen einzelnen Empfehlungen der Rundfunkökonomie (Bea et al. 1989; Brandt 1989) unternahmen die Anstalten keine ernsthaften Versuche, eine Gesamtkonzernstrategie für das öffentlich-rechtliche Fernsehen zu implementieren. Vielmehr sah das ZDF die ARD im Untersuchungszeitraum als seinen härtesten Konkurrenten an und wandte aus verhandlungstaktischen Erwägungen auch die Taktik eines gezielten *"counterprogramming"* gegen die ARD an. Diese kompetitive Orientierung gegenüber der ARD, die auf Grund der Reaktionen der ARD selbstverstärkend wirkte, resultierte freilich nicht nur aus den Gesetzen des Zuschauermarktes, sondern wurde durch *Unsicherheiten über die medienpolitische Entwicklung* forciert. Das Top-Management des ZDF ging von der Unausweichlichkeit einer grundlegenden medienpolitischen Strukturdebatte über die Finanzierbarkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks aus und erwartete, dass nur ein öffentlich-rechtliches Hauptprogramm überleben können würde. Bereits ein erster Blick auf die weiter vorn dargestellte Entwicklung der Gesamtschaltquoten zeigt aber, dass die kompetitive Strategie des ZDF gegenüber dem ersten Fernsehprogramm der ARD nur von begrenztem Erfolg gekrönt war, auch wenn das ZDF weiterhin zu den vier großen Anbietern auf dem deutschen Fernsehmarkt gehört. Im nächsten Abschnitt wird versucht, aus der Einschaltquotenentwicklung Schlussfolgerungen für die Effektivität der implementierten Programmstrukturveränderungen zu ziehen.

Es wurde darauf hingewiesen, dass sich mit Hilfe des zugänglichen Untersuchungsmaterials die *binnenorganisatorischen Programmplanungsprozesse* des ZDF nicht adäquat erschließen lassen. Allerdings wird an den *Interaktionen zwi-*



schen Management und Aufsichtsgremium deutlich, dass die Anstaltsführung ein flexibleres und reaktionsschnelleres Programmplanungsverhalten umsetzen wollte. Die hohe kompetitive Orientierung führte folgerichtig zu Versuchen des Management, eine die *Entscheidungsprozesse zu beschleunigen* und *seinen diskretionären Entscheidungsspielraum auszuweiten*. Obwohl das Management nach wie vor ein hohes Interesse an der Legitimation seiner unternehmenspolitischen Entscheidungen durch den Fernsehrat hat, um die Akzeptanz der Unternehmenspolitik des ZDF durch die medienpolitischen "stakeholder" zu sichern (Meier 2002, Kap. C), trat die diskursive Verständigung mit dem Gremium gegenüber dem *Interesse an einer reaktionsschnellen und flexiblen Programmplanung* in den Hintergrund.

Hinsichtlich der *Zielorientierung und Integration der einzelnen Teilplanungen* lässt sich mit Hilfe des hier zugänglichen Materials lediglich feststellen, dass sich die Anstaltsspitze sowie die Bereiche Programmplanung und Unternehmensplanung im Untersuchungszeitraum des öfteren für eine Weiterentwicklung der klassischen Sendeplatzverwaltung in Richtung auf ein *wettbewerbsorientiertes integriertes "programming"* ausgesprochen haben. Gegenüber dem Fernsehrat wies die Anstaltsführung dem bloßen "scheduling" eine zunehmend nachrangige Bedeutung gegenüber der Positionierung über attraktive und imagefördernde Programminhalte zu, wobei es die Programmstruktur als weitgehend durch die Wettbewerbssituation bzw. das Nachfrageverhalten determiniert ansah. Aus den verfügbaren Unterlagen lässt sich auch schließen, dass die Programmplanung des ZDF sich immer mehr in die Entwicklung der einzelnen Formate einschaltete.

Diese Entwicklung lässt sich zumindest ansatzweise auch an der *Methodik der Programmplanung* nachvollziehen. Diese bestätigt noch einmal, dass das Idealbild eines von Einschaltquotenerwägungen frei operierenden öffentlich-rechtlichen Fernsehens spätestens seit Anfang der siebziger Jahre nicht mehr zutraf. Den Anfang der hier untersuchten Entscheidungsprozesse markiert ein methodischer "Quantensprung" der Programmplanung. Für die "große" Programmstrukturreform von 1973 wurden erstmals Tagesablaufstudien nutzbar gemacht. Diese Professionalisierung verhalf dem ZDF zum Durchbruch auf dem Zuschauermarkt und prägte nachhaltig das managerielle Selbstverständnis der Anstaltsführung. Die Programmstrukturreform von 1973 bildet noch immer einen der großen Organisationsmythen des ZDF und legitimierte die Existenz der Programmplanung als eigenständiger Organisationseinheit.

Die Vorlagen der Anstaltsführung machen deutlich, dass die Methoden der Programmplanung des ZDF stetig weiter entwickelt worden sind. Imagestudien, Verweildaueranalysen und Untersuchungen über das Konkurrenzumfeld kam eine wachsende Bedeutung für die Programmplanung zu. Tiefgreifendere methodische Innovationen im Programmplanungsverhalten lassen sich jedoch erst für die Zeit nach dem Ende des Untersuchungszeitraums nachweisen. Sie zeigen, dass das Management den Schritt zum zielorientierten und integrierten

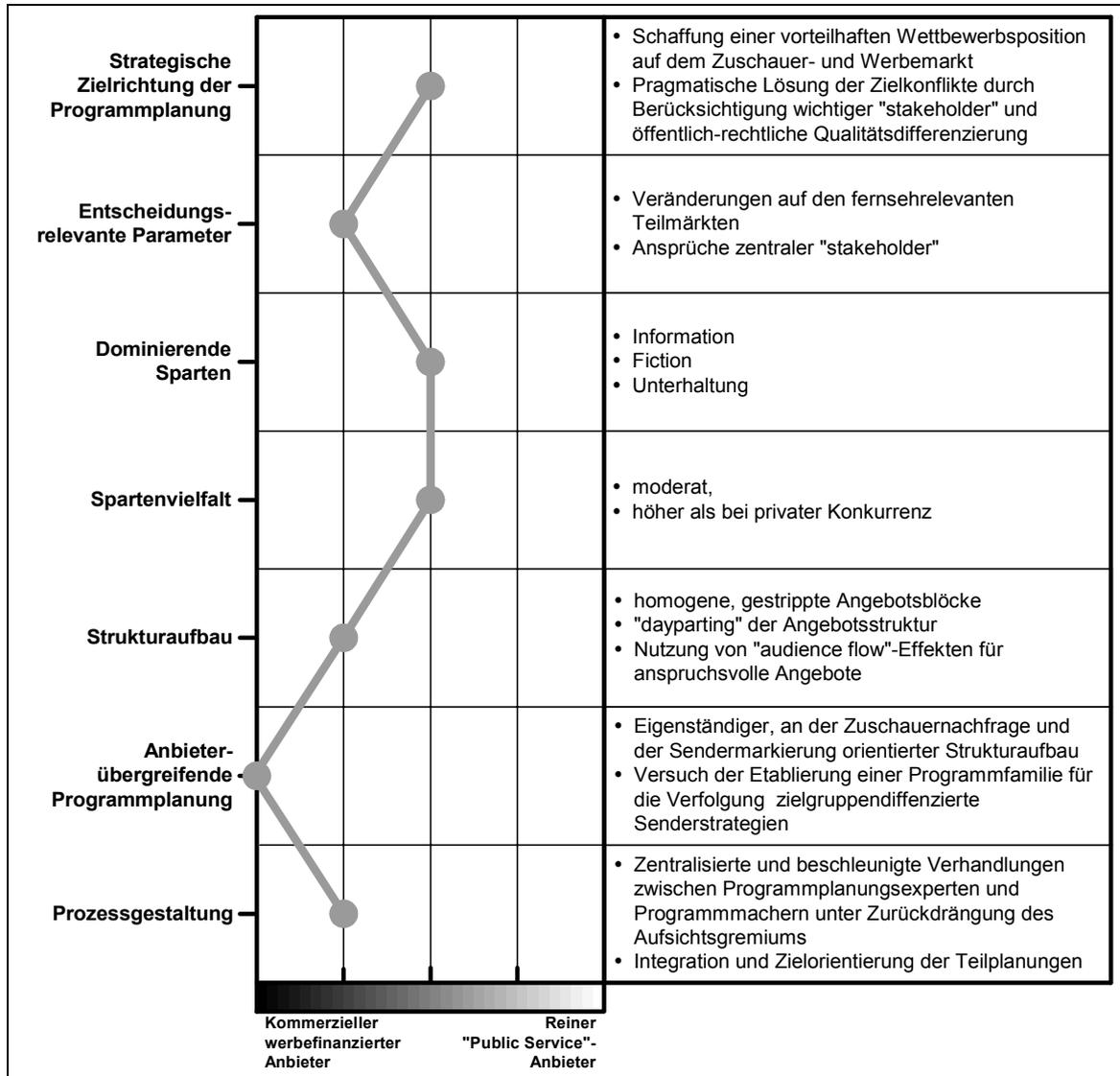
"programming" inzwischen weitgehend abgeschlossen hat. So hat das ZDF unter dem Eindruck der Erfahrungen öffentlicher Fernsehanbieter der Nachbarländer mit institutionalisierten *Programm- und Sendebewertungssystemen*, die den Marktanteil, die Kosten und die Reputation der Einzelsendung bewerten (Börmann 1993; Wildberger 1994; Schmutz/Eichsteller 1989), sein *internes Programmcontrolling* optimiert (Horstmann 1997; Breunig 1999). Das ZDF-Management hat 1994 das Programmplanungs- und -bewertungsinstrument der *"Sendeplatzprofile"* eingeführt. Diese Sendepplatzprofile beschreiben das inhaltliche und formale Konzept eines Sendepplatzes. Sie definieren Zielgruppen, Einschalterwartungen, Image-Beitrag und notwendige Weiterentwicklungen der Sendeformate. Die Profile werden gemeinsam von den Hauptredaktionen, Direktionen und der Abteilung Programmplanung entwickelt und halbjährlich überprüft. Sie stellen "verbindliche Zielvereinbarungen zwischen programm bildenden, -planenden und -verantwortenden Bereichen über die qualitativen und quantitativen Programmziele" dar (ZDF 1994b, S. 3). Das Nichterreichen dieser Zielvereinbarungen hat inhaltliche oder formale Änderungen, eine Revision der Zielvorgaben, die Verlegung oder die Einstellung der Sendung zur Folge. Inzwischen enthält das "Sendepplatzprofil" "auch ein paar Basisdaten über Kosten eines Programms und zu produktionellen Anforderungen" (Intv. Man.). Damit einher geht eine deutliche Stärkung der Programmplanungsabteilung, die zunehmend Einfluss auf "inhaltliche Grundkonzepte von Sendepplätzen" erlangt hat (Intv. Man.). Ungeachtet der bislang noch nicht umfassend realisierten Vorgabe von Soll-Kosten werden inzwischen die "dayparts" des ZDF-Programms nach ihrer Bedeutung im Wettbewerb um Marktanteile, d.h. nach dem auf den "slots" erreichbaren Zuschauerpotenzial, segmentiert. Die Zuweisung des Programmbudgets orientiert sich an der proportionalen Bedeutung des Tagesabschnitts für die Marktanteilssituation des ZDF (Berthoud 2001).

Darüber hinaus arbeiten nun auch ARD und ZDF mit *Nutzertypologien*. Die Anstalten begannen 1997 mit der Entwicklung einer Mediennutzertypologie (MNT), um das Nutzungsverhalten der Zuschauer differenzierter zu erfassen und um weitere Erhebungen, etwa zu Lebensstilen, ergänzen zu können. Die Erkenntnisse der MNT sollen der Programmplanung erlauben, eine größere Kongruenz zwischen den Gratifikationserwartungen des Kernpublikums und dem Programmangebot von ARD und ZDF herzustellen (Buß/Neuwöhner 1999).

Abbildung 18 versucht, die Untersuchungsergebnisse zu einer qualitativen Beschreibung des Profils der Programmplanung des ZDF zu verdichten, um die Mischstrategie des Management zu verdeutlichen.



Abbildung 18:
Profil der Programmplanung des ZDF



Quelle: Eigene Darstellung

6. Implikationen der Untersuchungsergebnisse

Fragt man, was diese Untersuchungsergebnisse für die beiden Diskurse, die den Ausgangspunkt der vorliegenden Arbeit darstellten, bedeuten, so ist hinsichtlich der *kommunikationswissenschaftlichen Konvergenzdebatte* einerseits festzustellen, dass ein Teil der früh befürchteten programmpolitischen Auswirkungen des Wettbewerbs mit privaten Anbietern auf die Programmgestaltung des öffentlich-rechtlichen Fernsehens (vgl. Langenbacher 1999) unzweifelhaft eingetreten ist und sich das ZDF von einigen traditionellen Selbstbindungen eines "public service"-Anbieters verabschiedet hat. Andererseits lässt sich empirisch belegen, dass die spezifische Governance-Struktur der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ein komplexeres strategisches Kalkül des Management begründet, als dies die Konvergenzthese unterstellt. Die Untersuchung stützt den Befund Bartels (1997), dass sich im dualen System keine unreflektierten Imitationsprozesse vollziehen, sondern öffentlich-rechtliche und private Anbieter gleichermaßen über eine weitaus höhere Akteurskompetenz verfügen. Inzwischen dürfte unbestritten sein, dass auch die privaten Premiumsender zumindest seit ihrer Marktetablierung Differenzierungs- und Markierungsstrategien verfolgen und sich bewusst von ihren Konkurrenten abzusetzen versuchen (Sjurts 2000).³⁹

Der generelle Trend zum Qualitätswettbewerb lässt sich auf den Charakter des Fernsehens als Reputationsgut und die bereits dargestellten Vorteile einer Strategie der Qualitätsdifferenzierung zurückführen (Schumann/Hess 2000; Wirtz 2000; Kiefer 2001). Beim ZDF verdankt sich die besondere "öffentlich-rechtliche" Qualitätsstrategie aber auch erkennbar den spezifischen Funktionserwartungen gesellschaftlicher und politischer Anspruchsgruppen (Meier 2002). Der Befund eines generellen Trends zum Qualitätswettbewerb darf allerdings nicht dazu verleiten, zu leugnen, dass das duale System, wie andere Fernsehmärkte auch, vom Trend zur wechselseitigen Imitation von Programmkonzepten geprägt ist.⁴⁰ Ursächlich dafür ist vor allem die hohe parametrische Unsicherheit auf dem Fernsehmarkt, die Informationskaskaden auslöst und in Herdenverhalten und kompetitiver Konvergenz münden kann (Bielby/Bielby 1994; Kennedy 2002). Dies erklärt die parallele Existenz von Divergenz- und Konvergenzerscheinungen (Bleicher 1997b).

³⁹ Bei den privaten Anbietern ist dieser Trend auch durch die Werbewirtschaft forciert worden, die auf ein werbeverträgliches Programmumfeld gedrängt hat, das durch vorwiegend kostenorientierte Programmstrategien nicht erreicht werden kann (Müller von Blumencron 1994; Holtmann 1999).

⁴⁰ Als Stichworte seien nur das Frühstücksfernsehen, Daily Soaps und Talk-Shows, Pfarrer- und Arztserien, Boulevard- und Nachtmagazine (Marcinkowski/Bruns 1996) sowie die zunehmende Verbreitung von Magazinformaten und Infotainment im öffentlich-rechtlichen Rundfunk genannt (Bleicher 1996; 1997; Kliment/Brunner 1998; Krüger 1999; 2000). Dieser Imitationstrend ist in jüngerer Zeit besonders am Beispiel des erfolgreichen RTL-Formats "Wer wird Millionär?" deutlich geworden.



Das strategische Kalkül der Qualitätsdifferenzierung hat aber zur Folge, dass die öffentlich-rechtlichen Anstalten nicht nur medienpolitisch bedenklich private Programminnovationen weitgehend vermeiden. ARD und ZDF reagieren auch äußerst beunruhigt auf Versuche der privaten Veranstalter, in ihre Programmdomänen, etwa den Informationsbereich, vorzustoßen. Folgerichtig führten derartige Projekte privater Anbieter zu neuen Profilierungsbemühungen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens. Diese Wettbewerbslogik erstreckt sich nicht nur auf den Informationsbereich. Nachdem die Anstalten bislang erfolgreich verhindern konnten, dass sich auf dem deutschen Fernsehmarkt ein werbefinanziertes informationsorientiertes Vollprogramm durchsetzen konnte, sahen sie sich in jüngerer Zeit bspw. angesichts des unerwarteten Erfolgs des RTL-Wissensquiz "Wer wird Millionär?" mit der Frage konfrontiert, warum sie nicht selbst zur Entwicklung solcher Formate in der Lage waren (Stolte 2001).

Für die *Rundfunkökonomie* bedeuten die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung, dass ihren zentralen Konzepten nicht nur präskriptiver Charakter zukommt. Vielmehr erweisen sich ihre *Strategieüberlegungen* auch als *empirisch gehaltvoll* und sind durchaus geeignet, zu einem differenzierteren Verständnis der Entwicklung des Fernsehmarktes beizutragen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Strategie des ZDF, das Problem der Erfüllung des komplexen Leistungsauftrages pragmatisch über eine öffentlich-rechtliche Programmdifferenzierung zu lösen und so die konfligierenden Zielelemente Auftragsorientierung und Marktanteilsverteidigung zu verbinden, mit zentralen Strategieempfehlungen der Rundfunkökonomie übereinstimmt. Auch die Weiterentwicklungen des Planungs- und Kontrollsystems des ZDF entsprechen prinzipiell den Überlegungen der Rundfunkökonomie zu einer höheren Zielorientierung und Integration der Teilplanungen der Anstalten (Fix 1988; Sieben et al. 1988; Barth-Renz 1992; Kayser 1993). Allerdings muss festgestellt werden, dass das Planungs- und Kontrollsystem der Anstalten noch lange nicht den Differenzierungsgrad und die Eloquenz der präskriptiven Überlegungen der Rundfunkökonomie erreicht hat. Generell scheint aber der Formalisierungsgrad des Planungs- und Kontrollsystems im Fernsehmarkt noch weit vom Anwendungsstand auf anderen Absatzmärkte entfernt zu sein (Becker et al. 2001).

In Bezug auf den *Erfolg der wettbewerbsorientierten Programmplanung* ist zunächst festzuhalten, dass der beschränkte Datenzugang bis 1992⁴¹ keine empirischen Untersuchungen in der Detaillierung ermöglicht, die insbesondere für die Untersuchung von "audience flow"-Effekten erforderlich wäre. Die nächstehenden Ausführungen basieren daher vorrangig, aber nicht nur auf den Einschätzungen der Programmplaner zur Effektivität ihrer Programmierungsstrate-

⁴¹ Einschaltzeiten der GfK sind erst seit 1992 öffentlich zugänglich. Detaillierte empirische Analysen des Erfolgs von "audience flow"- und "counterprogramming"-Strategien, für die die Datenkonstruktion i.d.R. schwierig und aufwändig ist, wären daher auf unternehmensinterne Dokumentationen angewiesen. Zugänglichkeit und Vollständigkeit dieser Dokumentationen ist jedoch bislang unklar.

gien. So wird die Relevanz einer tagesablaufgerechten Programmierung durch die "große" Programmstrukturreform von 1973 überdeutlich, die dem ZDF seine Etablierung auf dem Zuschauermarkt sicherte. Dieser legendäre Erfolg der Programmplanung verdankte sich jedoch den Rahmenbedingungen des öffentlich-rechtlichen Duopols. In einem hochkompetitiven Fernsehmarkt ist es relativ unwahrscheinlich, dass sich das Programmangebot längere Zeit derart asynchron zu den Tagesabläufen der Zuschauer verhält, wie dies vor 1973 der Fall war. Ansonsten scheinen die Fallstudien zum eskalierenden Wettbewerb zwischen ARD und ZDF in den achtziger Jahren den Schluss nahezu legen, dass die beiden Anstalten Einschalterfolge vor allem mit Hilfe eines mehr oder weniger gezielten "counterprogramming" erreichen konnten, in dem massenattraktive Inhalte gegen minderheiten- oder zielgruppenorientierte Angebote auf dem anderen Kanal platziert wurden. Die (kurzfristigen) Einschalterfolge des ZDF gegenüber der ARD Anfang der achtziger und zu Beginn der neunziger Jahre gingen erkennbar auf außerordentlich attraktive Angebote zurück ("Schwarzwaldklinik", "Diese Drombuschs"). Daraus zu schließen, dass "content is king" die alleinige Richtschnur der Programmplanung darstellt, wäre aber verfehlt. Auf Grund des beschränkten Datenzugangs kann der Effekt homogenisierter und gestrippter Angebotsleisten für die Stabilisierung der durchschnittlichen Einschaltquoten lediglich nicht valide gemessen werden. Der Einfluss der habitualisierten Fernsehnutzung auf den Programmerfolg wurde in den Fallstudien aber besonders an der Konkurrenzresistenz der "Tagesschau" sichtbar. Für die Relevanz von "audience flow"-Strategien für das Einschaltverhalten spricht weiterhin, dass der neue Intendant neben der Reduktion der Titelvielfalt und der Konzentration auf Programmmarken eine weitere Homogenisierung des Programmangebots explizit als künftiges programmpolitisches Ziel der Anstalt definiert hat (Schächter 2002).

Im Hinblick auf den Effekt der Prinzipien der wettbewerbsorientierten Programmierung für die *Erreichung der langfristigen strategischen Ziele des ZDF* muss allerdings mit Blick auf die Entwicklung des Einschaltverhaltens im dualen System gemutmaßt werden, dass sich *nicht erfolgreich gegen "Megatrends" im Zuschauerverhalten programmieren* lässt. Das ZDF war auch durch die proaktive Nutzung "audience flow"-orientierter Programmstrategien und die Verstärkung seiner Unterhaltungsangebote nicht in der Lage, den Trend zur Publikumssegmentierung und zum Abschmelzen seiner Marktanteile zu brechen. Das ZDF verlor noch stärker als die ARD Marktanteile. Darüber hinaus setzt sich das ZDF-Publikum soziodemographisch sehr einseitig zusammen. Die vom Management angestrebte Ansprache möglichst heterogener Zuschauergruppen mit Hilfe eines Programmes konnte im Zeitalter des Vielkanalfernsehens nicht realisiert werden. Dies weist auf die Relevanz von Pfadabhängigkeiten hin.

Für eine *positive Theorie der Rundfunkentwicklung* lassen sich aus der vorliegenden Untersuchung folgende Schlussfolgerungen für eine stärkere Akzentuierung einzelner konzeptioneller Bausteine formulieren:



Zuerst machen die Fallstudien deutlich, dass die Strategieentwicklung auf dem Fernsehmarkt stark durch *Pfadabhängigkeiten* geprägt ist, die "lock in"-Effekte begründen können. So verlor die vorrangige Ausrichtung als Unterhaltungssender, die dem ZDF in vordualer Zeit erhebliche Einschaltquoten sicherte, im dualen System den Charakter eines strategisches Vorteils. Auf Grund des strukturellen Verdrängungscharakters des dualen Wettbewerbs saß das ZDF als "Unterhaltungsdampfer" in einer Kompetenzfalle. Es war der Konkurrenz privater Unterhaltungsprogramme stärker ausgesetzt und zu einer "Neubestimmung seiner Senderposition" gezwungen (Schächter 1996). Dies ist dem ZDF zumindest im Bewusstsein des Fernsehpublikums nur bedingt gelungen. Die Imageprofile weisen weiterhin einen deutlichen Kompetenzvorsprung der ARD im Informationsbereich aus, während dem ZDF eine breitere Sendungsartenkompetenz zugeschrieben wird (Darschin/Frank 1995; Darschin 1999; Darschin/Kayser 2000; 2001). Dieses weniger klare Profil führt auch zu Nachteilen bei der Bewertung der Unentbehrlichkeit und Beliebtheit der Fernsehsender, bei der das Erste Fernsehprogramme regelmäßig für weniger verzichtbar gehalten wird (Darschin/Frank 1995; Darschin/Kayser 2000, 2001).

Die Relevanz von Pfadabhängigkeiten für die Positionierung der Anbieter auf dem Fernsehmarkt lässt sich auch auf der Ebene der Programmstrukturen nachweisen. Erwies sich die Vorverlegung der "prime time" in den siebziger Jahren als äußerst erfolgreich, wurde diese strukturelle Entscheidung unter den veränderten Rezeptionsbedingungen des dualen Systems immer mehr zum Hindernis für eine einschaltquotenorientierte Programmierung. Die Platzierung der "heute"-Sendung um 19.00 Uhr erschwerte die Generierung eines "audience flow" im werberelevanten Vorabend. Für die ARD erwies sich dagegen die Platzierung der "Tagesschau" auf 20.00 Uhr als wichtiger strategischer "asset", der ironischerweise Anfang der achtziger Jahre beinahe aufgegeben worden wäre. Die habitualisierte Nutzung der "Tagesschau" sichert der ARD nicht nur Einschaltungen in der "prime time" und kommt dem "audience flow" ihres Programms zu Gute, sondern behindert, wie das Beispiel des ZDF gezeigt hat, beträchtlich die Bemühungen der Konkurrenten um einen eigenständigen flussorientierten Programmaufbau, indem sie Zuschauerwanderungen auslöst.

In jüngerer Zeit zeigen sich für das ZDF immer stärker "lock in"-Effekte am Zuschauermarkt. Wie nicht zuletzt die Überalterung des ZDF-Publikums zeigt, werden Programminnovationen, die sich nicht an die öffentlich-rechtliche Stammseherschaft wenden, von den angestrebten Zielgruppen kaum mehr wahrgenommen (Wöste 1999). Diese "lock in"-Effekte führen dazu, dass eine Modernisierungsstrategie für das ZDF mit erheblichen Gefahren verbunden ist, da sie die bisherige Stammseherschaft riskiert und von den jüngeren Zuschauergruppen möglicherweise nicht gewürdigt wird (Stolte 2001).

Die Relevanz von Pfadabhängigkeiten für die Wettbewerbsentwicklung auf dem Fernsehmarkt spricht dafür, in den Überlegungen der Rundfunkökonomie stärker den *Kernressourcenansatz des Strategischen Management* zu rezipie-

ren, da dieser sich nicht mehr wie die frühe Rundfunkökonomie an einem vagen und statischen "fit"-Begriff⁴² orientiert. Vielmehr geht der Kernressourcenansatz von der Relevanz temporärer Marktunvollkommenheiten aus (Dierickx/Cool 1989; Rumelt et al. 1991; Jacobson 1992; s.a. Porter 1991).

Schließlich ist festzuhalten, dass auch für den Fernsehmarkt gilt, dass "*organization matters*". Die konkrete Organisation der Teilnehmer auf dem Fernsehmarkt hat erheblichen Einfluss auf die Zielbildungsprozesse (grundlegend: Cyert/March 1995). Sie muss daher nicht nur in der positiven Theorie der Rundfunkentwicklung, sondern auch in einer aussagekräftigen Konkurrentenanalyse stärker berücksichtigt werden (Porter 1999). Die vorliegende Studie hat die starke Relevanz der externen "stakeholder"-Struktur des ZDF für die Strategieüberlegungen des Management demonstriert. Aus der Untersuchung geht auch hervor, dass die Rundfunkanstalten als komplexe Organisationen begriffen werden müssen, deren Ziele das Ergebnis intensiver binnenorganisatorischer Verhandlungsprozesse sind, so dass ihre interne Machtdezentralisation als "structural inertia" wirkt, die einen strategischen "turnover" verhindert (dazu: Hannan/Freeman 1984). In den untersuchten Entscheidungsprozessen wurde dies besonders am Beispiel der ARD deutlich. Ihr föderaler Aufbau erwies sich für die ARD einige Male als Hindernis auf dem Weg zu schnelleren wettbewerbsorientierten Strategieanpassungen. Die dezentrale Organisation der ARD ist auch der Grund dafür, dass Abstimmungsprobleme hier schneller öffentlich wurden, obwohl sich ähnliche Verhandlungsmuster auch innerhalb des ZDF fanden. So fällt auf, dass die Anstaltsführung und die Programmplaner des ZDF zwar bereits relativ früh ihre programmstrategischen Überlegungen entwickelt hatten. Die Implementation dieser Prinzipien nahm jedoch eine relativ lange Zeitspanne in Anspruch und wurde erst durch eine dramatische Wettbewerbsverschärfung forciert.

Für ein adäquates Verständnis der Wettbewerbsprozesse auf dem Fernsehmarkt ist es auch unerlässlich, die *strategische Interdependenz der Anbieter auf allen relevanten Teilmärkten* zu würdigen, um das komplexe Kalkül von Differenzierung und Imitation besser durchdringen zu können. Dies konnte jedoch von der vorliegenden Studie nicht geleistet werden, da deren Fokus auf Programmstrukturen angesichts der Komplexität von Fernsehleistungen relativ "flach" ausfiel. Hier soll daher nur darauf hingewiesen werden, dass die strategische Interdependenz der Fernsehanbieter auf den Beschaffungsmärkten zur Folge hat, dass jene aggressive Strategie der Qualitätsdifferenzierung, die den Anstalten von einigen Rundfunkökonomern empfohlen wurde, auf Grund der begrenzten Ressourcenausstattung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks kaum durchzuhalten ist. So postuliert das ZDF zwar, das strategische Ziel der "Qualitätsführerschaft" zu verfolgen, d.h. die Qualitätsstandards des dualen Systems zu definieren (Kettering 1994). Faktisch ist dies auf Grund der wirtschaftlichen

⁴² Zum "fit"-Begriff und seinen unterschiedlichen Inhalten, vgl.: Venkatraman/Camillus 1984; Zajac et al. 2000.



Potenz der privaten Konkurrenten, die sich um den Erwerb distinkter Kompetenzen in einzelnen Programmsegmenten bemühen, nur begrenzt möglich. Für das ZDF bedeutet das, dass es selbstverständlich auch von den Privaten etablierte Marktstandards nachvollziehen, dabei aber eine eigenständige Qualitätsmarkierung erreichen muss (Janke 1993).

Abschließend soll hier noch darauf hingewiesen werden, dass sich in den untersuchten Entscheidungsprozessen bereits die *Beschleunigung der Marktdynamik* im dualen System bemerkbar gemacht. Inzwischen haben sich durch die wechselseitige nuancierte Imitation die *Produktlebenszyklen auf dem Fernsehmarkt stark verkürzt* (Pethig/Blind 1995; Hagen 1995; Berthoud 2001; Heinrich 2001), da die Potenziale der Sendeformate schneller ausgereizt und die Zuschauer schneller übersättigt werden. Für die Rundfunkökonomie bedeutet das, dass viable Strategieempfehlungen nicht situationsadäquat angelegt und der spezifischen Ressourcenbasis der fokalen Organisation adäquat sein müssen, sondern dass sie möglichst dynamischen Charakter tragen müssten, um dem Fernsehmarkt als "high velocity environment" zu entsprechen (dazu: Eisenhardt 1989).

Literaturverzeichnis

- Adams, W.J. 1993: TV Program Scheduling Strategies and Their Relationship to New Program Renewal Rates and Rating Changes, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 4, S. 465-474
- Akerlof, G.A. 1970: The Market for "Lemons", in: Quarterly Journal of Economics, S. 488-500
- ALM 1996: Privater Rundfunk in Deutschland: Jahrbuch der Landesmedienanstalten 1995/1996, München: Fischer
- Alter, U. 1985: Zielkonflikte im Unternehmen Rundfunk: Eine empirische Untersuchung zum Schweizer Fernsehen, Hamburg: Hans-Bredow-Institut
- Amsinck, M. 1997: Der Sportrechtemarkt in Deutschland: Ursachen und Konsequenzen der Gründung einer Sportrechteagentur von ARD und ZDF, in: Media Perspektiven, S. 62-72
- Anderson, S.P.; Coate, S. 2000: Market Provision of Public Goods: The Case of Broadcasting. NBER Working Paper No.w7513
- Ang, I. 1991: Desperately Seeking the Audience, London: Routledge
- Axelrod, R. 1995: Die Evolution der Kooperation, Studienausg., München et al.: Oldenbourg
- Bahrmann, H. 1990: Mit Brüchen: Wie weiter mit dem DDR-Rundfunk? In: epd/Kirche und Rundfunk vom 23. Mai 1990, S. 3-6
- Bartels, R. 1997: Fernsehnachrichten im Wettbewerb: Die Strategien der öffentlich-rechtlichen und privaten Anbieter, Köln u.a.: Böhlau
- Barth-Renz, M. 1992: Planungs- und Kontrollsysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten: Anpassung des Planungsverhaltens an neue strategische Herausforderungen, Frankfurt am Main u.a.: Peter Lang
- Bauder, M. 2002: Der deutsche Free-TV-Markt: Chancen für neue Anbieter? Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 153, Köln: Universität Köln
- Bea, F.X.; Fix, O.; Kötzle, A. 1989: Organisation des Rundfunks: Ergebnisse einer empirischen Organisationsanalyse der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland, in: Die Betriebswirtschaft 49, S. 563-576
- Bea, F.X.; Kötzle, A.; Barth, M. 1985: Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 8, S. 137-153
- Becker, W.; Frey, B.; Geisler, R. 2001: Controlling deutscher TV-Sender: Aufgaben, Instrumente und Probleme in der Praxis. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 53, S. 531-550
- Berthoud, M 1993: Das neue Programmschema, in: ZDF-Jahrbuch 1992, S. 43-47



- Berthoud, M. 1999: Eine vielfaltsorientierte Angeboteskonzeption verfolgen, in: Paukens, H.; Schümchen, A. (Hrsg.) 1999: Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen: Dokumentation einer Veranstaltung der Adolf Grimme Akademie im Rahmen des BLM Rundfunkkongresses, München: Fischer, S. 29-35
- Berthoud, M. 2001: Das Programm im Spannungsfeld zwischen inhaltlichen Ansprüchen und wirtschaftlichen Sparzwängen, in: Kops, M. (Hrsg.): Produktionssteuerung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 144, Köln: Universität Köln, S. 71-76
- Bieger, E. 1991: Neuer Kontrakt mit dem Zuschauer: Das Programmschema des ZDF für die neunziger Jahre, in: FUNK-Korrespondenz vom 30. Oktober 1991, S. 1-4
- Bielby, W.T.; Bielby, D.D. 1994: "All Hits Are Flukes": Institutionalized Decision Making and the Rhetoric of Network Prime-Time Program Development, in: American Journal of Sociology 99, S. 1287-1313
- Birkenbeil, P. 1999: Finanzen. In: ZDF-Jahrbuch 1998, S. 239-257
- Birkenbeil, P. 2001: Finanzen. In: ZDF-Jahrbuch 2000, S. 263-280
- Bleicher, J.K. (Hrsg.): Programmprofile kommerzieller Anbieter: Analysen zur Entwicklung von Fernsehsendern seit 1984, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Bleicher, J.K. 1991: "... jetzt sehen Sie ...": Zur Zeitdramaturgie des Fernsehens, in: medien + erziehung 35, S. 319-325
- Bleicher, J.K. 1997a: Programmprofile kommerzieller Anbieter seit 1984, in: Bleicher, J.K. (Hrsg.) Programmprofile kommerzieller Anbieter: Analysen zur Entwicklung von Fernsehsendern seit 1984, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 9-40
- Bleicher, K. 1997b: Zwischen Oberfläche und Symbolik: Im Fernsehdesign der neunziger Jahre wechseln Phasen der Konvergenz und Divergenz, in: agenda 30, S. 14-16
- Blind, S. 1997: Das Vielfaltsproblem aus der Sicht der Fernsehökonomie, in: Kohl, H. (Hrsg.) Vielfalt im Rundfunk: Interdisziplinäre und internationale Annäherungen, Konstanz: UVK, S. 43-62
- Böhme-Dürr, K.; Graf, G (Hrsg.) 1995: Auf der Suche nach dem Publikum: Medienforschung für die Praxis, Konstanz: UVK
- Boos, F.; Krönes, G. 1990: Die Instrumentalfunktion öffentlicher Unternehmen: Hauptprobleme und Lösungsansätze, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 13, S. 141-157
- Börmann, B. 1993: Die Kostenrechnung als Controlling-Instrument bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.): Controlling für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 63, S. 37-65



- Brandt, W. 1989: Strategien für Rundfunkanstalten: Strategische Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Frankfurt a.M./Bern/New York/Paris: Lang
- Breunig, C. 1999, Programmqualität im Fernsehen: Entwicklung und Umsetzung von TV-Qualitätskriterien. In: Media Perspektiven, Heft 3, S. 94-110
- Brockhoff, K.; Doberstein, N., 1989, Zapping: Zur Umgehung von TV-Werbewahrnehmung, in: Marketing ZfP 11, S. 27-40
- Bruns, T.; Marcinkowski, F. 1996: Konvergenz Revisited. Neue Befunde zu einer älteren Diskussion, in: Rundfunk und Fernsehen 44, S. 461-478
- Büchner, B. 1989: Der Kampf um die Zuschauer: Neue Modelle zur Fernsehprogrammwahl, München: Fischer
- Bullinger, M. 1987, Koordination im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, Mainz: ZDF
- Buß, C., Fuhlbrügge, L.; in 't Veld, H.; Schäfer, J. 1997: Entstehung und Entwicklung des Senders SAT.1 von 1984 bis 1994, in: Bleicher, J.K. (Hrsg.) Programmprofile kommerzieller Anbieter: Analysen zur Entwicklung von Fernsehsendern seit 1984, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 79-111
- Buß, M.; Neuwöhner, U. 1999: Die MedienNutzerTypologie in der Fernsehprogrammplanung: Anwendungsmöglichkeiten der Publikumstypologie von ARD und ZDF, in: Media Perspektiven, S. 540-548
- Cadel, G. 1990: Zur empirischen Analyse der Funktions- und Wirkungsstruktur der Kontrolle öffentlicher Unternehmen: Ein Untersuchungsraaster, Berliner Arbeitshefte und Berichte zur sozialwissenschaftlichen Forschung Nr. 55, Berlin: Freie Universität
- Caroll, J.S.; Johnson, E.J. 1990: Decision Research: A Field Guide, Newbury Park et al.: SAGE
- Clement, W. 1989: "Schlüsselrolle Unterhaltung" in den 90er Jahren: NRW-Staatskanzleichef Wolfgang Clement auf den 14. Stender Medientagen, in: epd/Kirche und Rundfunk vom 7. Juni 1989, S. 3-12
- Coase, R.H. 1966: The Economics of Broadcasting and Government Policy, in: American Economic Review 56, S. 440-447
- Cooper, R. 1993: An expanded, integrated Model for determining Audience Exposure to Television, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 37, S. 401-418
- Cyert, R.M.; March, J.G., 1995, Eine verhaltenswissenschaftliche Theorie der Unternehmung, 2. Aufl., Stuttgart: Schäffer- Poeschel
- Czech-Beckerman, E.S. 1991: Managing electronic media, Stoneham, MA: Butterworth-Heinemann
- Darschin, W. 1999, Tendenzen im Zuschauerverhalten: Fernsehgewohnheiten und Programmbewertungen 1998, in: Media Perspektiven, S. 154-166
- Darschin, W.; Frank, B. 1991, Tendenzen im Zuschauerverhalten: Fernsehgewohnheiten und Fernsehreichweiten im Jahr 1990, in: Media Perspektiven, S. 178-193



- Darschin, W.; Frank, B. 1995, Tendenzen im Zuschauerverhalten: Fernsehgewohnheiten und Programmbewertungen im Jahr 1994, in: Media Perspektiven, S. 154-165
- Darschin, W.; Frank, B. 1997, Tendenzen im Zuschauerverhalten: Fernsehgewohnheiten und Programmbewertungen im Jahr 1996, in: Media Perspektiven, S. 174-185
- Darschin, W.; Kayser, S. 2000, Tendenzen im Zuschauerverhalten, in: Media Perspektiven, S. 146-158
- Darschin, W.; Kayser, S. 2001: Tendenzen im Zuschauerverhalten: Fernsehgewohnheiten und Programmbewertungen im Jahr 2000, in: Media Perspektiven, S. 162-175
- Darschin, W.; Zubayr, C. 2001: Die Informationsqualität der Fernsehnachrichten aus Zuschauersicht: Ergebnisse einer Repräsentativbefragung zur Bewertung der Fernsehprogramme, in: Media Perspektiven, S. 238-246
- Delling, M. 1970: Der goldene Fehlschluss: Das Fernsehen und die Publikumsgunst. ZDF jagt ARD, in: Deutsches Allgemeines Sonntagsblatt vom 22. März 1970, S. 7-8
- Dierickx, I.; Cool, K. 1989: Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage, in: Management Science 33. S. 1504-1511
- Eastman, S.T. 1993: Broadcast/Cable Programming: Strategies und Practices, 4th ed., Belmont: Wadsworth
- Eastman, S.T.; Ferguson, D.A.; Klein, R.A. (eds.) 1999: Promotion and Marketing for Broadcasting and Cable, 3rd ed., Boston et al.: Focal Press
- Eastman, S.T.; Neal-Lunsford, J. 1993: The RCD's Impact on Television Programming and Promotion, in: Walker, J.R.; Bellamy, R.V. (eds.) The Remote Control in the New Age of Television, Westport, CT: Praeger, S. 189-210
- Eastman, S.T.; Neal-Lunsford, J.; Rigs, K.E. 1995: Coping with Grazing: Prime-Time Strategies for Accelerated Program Transitions, in: Journal of Broadcasting and Electronic Media 39, S. 92-108
- Ebel, S. 1987: Konkurrenz und Kooperation im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, Göttingen: unveröff. Magisterarbeit
- Eberle, C.-E. 1991: Kontinuität im Wandel: Die Strukturen des ZDF vor den Herausforderungen der deutschen Einigung, in: ZDF-Jahrbuch 1990, S. 44-48
- Eberle, C.-E. 1992: Der neue ZDF-Staatsvertrag – Eine Rechtsgrundlage für die Zukunft, in: ZDF-Jahrbuch 1991, S. 48-53
- Eisenhardt, K.M. 1989: Making Fast Strategic Decisions in High Velocity Environments. In: Academy of Management Journal 28
- Fix, O. 1988: Organisation des Rundfunks: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Wiesbaden: DUV



- Fleck, F.H. 1987: Grundriß eines Bezugs- und Umweltsystems für Rundfunk-Unternehmen, in: Fleck, F.H. (Hrsg.) Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen: Grundsätzliche und aktuelle Gedanken aus Praxis und Wissenschaft, Stuttgart et al.: Kohlhammer, S. 11-22
- Föll, K. 1995: Corporate Identity bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 49, Köln: Universität Köln
- Frank, B. 1988: Überblick über Forschungsarbeiten, in: ZDF-Jahrbuch 1987, S. 197-200
- Frank, B. 1999: Seit 30 Jahren dient Forschung der Programmplanung, in: Paukens, H.; Schümchen, A. (Hrsg.) 1999: Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen: Dokumentaition einer Veranstaltung der Adolf Grimme Akademie im Rahmen des BLM Rundfunkkongresses, München: Fischer, S. 66-69
- Frank, B.; Maletzke, G.; Müller-Sachse, K.H. 1991, Kultur und Medien: Angebot – Interessen – Verhalten: Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission, Baden-Baden: Nomos
- Friedrich, M. 1997: Planung der Programmbeschaffung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 69, Köln: Universität Köln
- Fuhr, E.W. 1980: Die rundfunkrechtlichen Voraussetzungen der Koordination, in: Heygster, A.-L.; Schwaderlapp, W. (Hrsg.) Vielfalt und Wettbewerb der Programme: Konkurrenz, Kontrast, Koordination im Fernsehen, Mainz: von Hase & Koehler, S. 79-89
- Fuhr, E.W. 1981: Entwicklung der Kabelpilotprojekte, in: ZDF-Jahrbuch 1981, S. 141-145
- Fuhr, E.W. 1988: Rundfunklandschaft im Umbruch, in: ZDF-Jahrbuch 1987, S. 32-36
- Fünfgeld, H. 1985: Strategische Planung in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Lüder, K. (Hrsg.) Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Berlin: Duncker & Humblot, S. 77-92
- Gaitanides, M. 2001: Ökonomie des Spielfilms, München: Fischer
- Gehrke, G.; Hohlfeld, R. 1995: Die Analyse des Rundfunkwandels: Handlungskonzepte privater und öffentlich-rechtlicher Fernsehveranstalter, unveröff. Ms.
- Gellner, W. 1990: Ordnungspolitik im Fernsehwesen: Bundesrepublik Deutschland und Großbritannien, Frankfurt am Main et al.: Lang
- Gerhards, M.; Grajczyk, A.; Klingler, W. 1998, Programmangebote und Spartenutzung im Fernsehen 1997: Daten aus der GfK-Programmkodierung, in: Media Perspektiven, S. 582-594



- Gerhards, M.; Grajczyk, A.; Klingler, W. 1999, Programmangebote und Spartenutzung im Fernsehen 1998: Eine Analyse auf Basis der GfK-Sendungs-codierung, in: Media Perspektiven, S. 390-400
- Gerhards, M.; Grajczyk, A.; Klingler, W. 2001: Programmangebote und Spartenutzung im Fernsehen 2000: Eine Analyse auf Basis der GfK-Sendungs-codierung, in: Media Perspektiven, S. 247-257
- GfK-Fernsehforschung 1993: Fernseh Zuschauerforschung in Deutschland: die AGF und die GfK-Fernsehforschung, Nürnberg: GfK-Fernsehforschung
- Gitlin, T. 1985: Inside Prime Time, New York; Toronto: Pantheon
- Gleich, U. 1996: Neuere Ansätze zur Erklärung von Publikumsverhalten: Befunde, Defizite und Chancen der Publikumsforschung, in: Media Perspektiven, S. 598-606
- Gruninger-Hermann, C. 1999: Teleshopping : Absatz- und Programmplanung eines TV-Shoppingsenders, Stuttgart: Kohlhammer
- Gundlach, H. 1998: Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen zwischen Auftrag und öffentlichem Wettbewerb, Berlin: S + W
- Habann, F. 2001: Kernressourcenmanagement in Medienunternehmen, Köln: Lohmar
- Halefeldt, E. 1991: Neue Zahlen und ein alter Streit: Zur jüngsten Werbemarktstudie von Prognos, in: FUNK-Korrespondenz von 2. Mai 1991, S. 1-3
- Halefeldt, E. 1992: Ost-West-Gefälle: Fernsehmarkt 1991: Erste GfK-Ergebnisse aus Gesamtdeutschland, in: FUNK-Korrespondenz vom 13. Februar 1992, S. 1-5
- Hannan, M.T.; Freeman, J. 1984: Structural Inertia and Organizational Change, in: American Sociological Review 49, S. 149-164
- Hansmeyer, K.-H.; Kops, M.; Schwertzel, U. 1994, Perspektiven des Fernsehangebots in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 9, Köln: Universität Köln
- Hartwig, K.-H.; Schröder, G. 1999: Das deutsche Mediensystem zwischen Markt- und Politikversagen – Wege zu einer rationalen Medienpolitik, in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, S. 275-293
- Hase, K.-G. v. 1980: Stellungnahmen zur Medienpolitik, ZDF-Schriftenreihe 23, Mainz: ZDF
- Hase, K.-G. v. 1981: Das Jahr 1980, in: ZDF-Jahrbuch 1980, S. 7-14
- Hase, K.-G. v. 1982: Das Jahr 1981, in: ZDF-Jahrbuch 1981, S. 7-9
- Hasebrink, U. 1994, Das Publikum verstreut sich: Zur Entwicklung der Fernsehnutzung, in: Jarren, O. (Hrsg.) Medienwandel - Gesellschaftswandel?: Zehn Jahre dualer Rundfunk in Deutschland; eine Bilanz, Berlin: VISTAS, S. 265-287
- Hasebrink, U. 2001: Fernsehen in neuen Medienumgebungen: Befunde und Prognosen zur Zukunft der Fernsehnutzung, Berlin: VISTAS



- Hasebrink, U.; Krotz, F. 1996, Fernsehnutzung im dualen System: duales Publikums- und duales Nutzungsverhalten, in: Hömberg; Pürer (Hrsg.) 1996, S. 359-372
- Hasebrink, U.; Krotz, F. 1996: Individuelle Nutzungsmuster von Fernsehzuschauern. Hasebrink, U.; Krotz, F. (Hrsg.) Die Zuschauer als Fernsehregisseur?: Zum Verständnis individueller Nutzungs- und Rezeptionsmuster, Baden-Baden: Nomos, S. 97-115
- Haufler, V. 1973: Der Programmauftrag und seine wirtschaftliche Umsetzung: Eine Darstellung der wirtschaftlichen und fernsehspezifischen Bestimmungsfaktoren der Produktionspolitik des ZDF, Mainz: ZDF
- Heinrich, J. 1996: Qualitätswettbewerb und/oder Kostenwettbewerb im Medien-sektor? In: Rundfunk und Fernsehen 44, S. 165-183
- Heinrich, J. 1999: Medienökonomie, Band 2: Hörfunk und Fernsehen, Opladen: Westdt. Verlag
- Heinrich, J. 2000: Marktstruktur und Marktentwicklung im Sektor der TV-Input-Produktion, in: Kruse, J. (Hrsg.) Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland, München: Fischer, S. 89-105
- Henry, M.D.; Rinne, H.J. 1984: Offensive versus Defensive TV Programming Strategies, in: Journal of Advertising Research 24, S. 9-17
- Hermann, G. 1994: Rundfunkrecht : Fernsehen und Hörfunk mit Neuen Medien, München: Beck
- Hickethier, K. (unter Mitarbeit von P. Hoff) 1998: Geschichte des deutschen Fernsehens, Stuttgart; Weimar: Metzler
- Hickethier, K. 1984: Die ersten Programmstrukturen im deutschen Fernsehen: Von der wohlkomponierten Mitte zum Viertelstundenraster, in: Rundfunk und Fernsehen 32, S. 441-462
- Hickethier, K. 1992: Das Programm: Fluss und Gitter, in: Hickethier, K. (Hrsg.) Fernsehen: Wahrnehmungswelt, Programminstitution und Marktkonkurrenz, Frankfurt am Main et al.: Lang, S. 173-180
- Hickson, D.J.; Butler, R.J.; Cray, D.; Mallory, G.R.; Wilson, D.C. 1986: Top Decisions: Strategic Decision-Making in Organizations, Oxford: Blackwell
- Hilf, W. 1987: Jahreskommentar 1987, in: ARD-Jahrbuch 1987, S. 15-16
- Himmelman, G. 1979: Zur Problematik einer verstärkten Kontrolle öffentlicher Unternehmen, in: Archiv für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 11, S. 62-88
- Holtmann, K. 1998: Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 106, Köln: Universität Köln
- Holtmann, K. 1999: Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen: Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des US-amerikanischen Free-TV, Lohmar/Köln: Eul



- Horstmann, M. 1997: Programmcontrolling bei öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Fernsehveranstaltern: dargestellt am Beispiel von RTL plus und WDR, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 86, Köln: Universität Köln
- Jäckel, M. 1993: Fernsehwanderungen: Eine empirische Untersuchung zum Zapping, München: Fischer
- Jäckel, M. 1996: Wahlfreiheit in der Fernsehnutzung: Eine soziologische Analyse zur Individualisierung der Massenkommunikation, Opladen: West-dt. Verlag
- Jacobson, R. 1992: The "Austrian" School of Strategy, in: *Academy of Management Journal* 17, S. 782-807
- Janke, H. 1993: Wieviel Markt verträgt das Programm, in: *ZDF-Jahrbuch 1992*, S. 52-56
- Jansing, T. 1999: Programm ist nicht nur das, was man sieht, in: Paukens, H.; Schümchen, A. (Hrsg.) *Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen: Dokumentaition einer Veranstaltung der Adolf Grimme Akademie im Rahmen des BLM Rundfunkkongresses*, München: Fischer, S. 24-28
- Jeffcutt, P. 1994: The Interpretation of Organization: A Contemporary Analysis and Critique, in: *Journal of Management Studies* 31, S. 225-250
- Juppe, U. 1997: Die RTLplus Deutschland Fernsehen GmbH & Co.-Betriebs KG 1984 - 94, in: Bleicher, J.K. (Hrsg.) *Programmprofile kommerzieller Anbieter: Analysen zur Entwicklung von Fernsehsendern seit 1984*, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 41-78
- Kammann, U. 1983: Zugzwang durch Zugluft: Zur Kündigung des ARD/ZDF-Koordinierungsabkommens, in: *epd/Kirche und Rundfunk* vom 2. Juli 1983, S. 1-3
- Kammann, U. 1984: Blamage als Gewinn: Zum Status-quo-Beschluss der ARD-Intendanten, in: *epd/Kirche und Rundfunk* vom 29. September 1984, S. 3-4
- Kammann, U. 1987: Besinnung auf das Wesentliche: Der 6. KEF-Bericht: kein Grund zum Jammern, in: *epd/Kirche und Rundfunk* vom 5. Dezember 1987, S. 3-5
- Kammann, U. 1990a: Schnittmuster: Zur deutsch-deutschen Medien-Neuordnung, in: *epd/Kirche und Rundfunk* vom 26. Mai 1990, S. 3-5
- Kammann, U. 1990b: Verrostetes Kriegsbeil: Zum (Koordinierungs-)Streit zwischen ARD und ZDF, in: *epd/Kirche und Rundfunk* vom 11. Juli 1990, S. 3-4
- Kammann, U. 1990c: Die Zukunft auf dem Papier: Der Stellenwert der Studie "ARD/ARW 2000". In: *epd/Kirche und Rundfunk* vom 27. Jan. 1990, S. 3-6
- Kantzenbach, E. 1988: Zum Verhältnis von publizistischem und ökonomischem Wettbewerb aus ökonomischer Sicht, in: Hoffmann-Riem, W. (Hrsg.), *Rundfunk im Wettbewerbsrecht: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht*, Baden-Baden: Nomos, S. 78-73



- Kayser, H.J. 1993: Controlling für Rundfunkanstalten, Baden-Baden: Nomos
- Keidel, H., 1973, Politische Aspekte der Aufsicht über den Rundfunk unter besonderer Berücksichtigung des Bayerischen Rundfunks, München: Univ.-Diss.
- Kellner, H.; Horn, I. 1971: Gewalt im Fernsehen: Literaturbericht über Medienwirkungsforschung, Mainz: ZDF
- Kemmer, P. 1986: Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten: Ist-Analyse und Vorschläge zu einem ziel- und entscheidungsorientierten Rechnungswesen, Baden-Baden: Nomos
- Kennedy, R.E. 2002: Strategy Fads and Competitive Convergence: An Empirical Test for Herd Behavior in Prime-Time Television Programming, in: Journal of Industrial Economics 50, S. 57-84
- Kettinger, E. 1994: Unternehmensplanung im ungleichen Wettbewerb der Systeme, in: ZDF-Jahrbuch 1993, S. 47-51
- Kiefer, M.-L. 1990: Mediennutzung in der Bundesrepublik Deutschland unter den Bedingungen eines erweiterten Programmangebotes der elektronischen Medien, in: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.) Internationales Handbuch für Rundfunk und Fernsehen 1990/91, Baden-Baden/Hamburg: Nomos, S. 133A-147A
- Kiefer, M.-L. 1991: Massenkommunikation 1990, in: Media Perspektiven, S. 244-261
- Kiefer, M.-L. 1992a: Massenkommunikation IV: Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung, Baden-Baden: Nomos
- Kiefer, M.-L. 1992b: Entwicklungstrends der Mediennutzung als Orientierungshilfe für aktuelle Planungsfragen, in: Media Perspektiven 1992, S. 188-198
- Kiefer, M.-L. 1996a, Massenkommunikation V: Eine Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung 1964 - 1995, Baden-Baden: Nomos
- Kiefer, M.-L. 1996b, Das duale Rundfunksystem - wirtschaftstheoretisch betrachtet, in: Hömberg, W.; Pürer, H. (Hrsg.) Medientransformation: Zehn Jahre dualer Rundfunk in Deutschland, Konstanz: UVK, S. 81-97
- Kiefer, M.-L. 1996b: Massenkommunikation 1995: Ergebnisse der siebten Welle der Langzeitstudie zur Mediennutzung und Medienbewertung, in: Media Perspektiven, S. 234-248
- Kiefer, M.-L. 1996c: Schwindende Chancen für anspruchsvolle Medien? Langzeitstudie Massenkommunikation Generationsspezifische Mediennutzung, in: Media Perspektiven, S. 589-597
- Kiefer, M.-L. 2001: Medienökonomik: Einführung in eine ökonomische Theorie der Medien, München; Wien: Oldenbourg
- Klein, P. 1979: Programming, in: Morgenstern, S. (ed.) Inside the TV Business, New York: Sterling, S. 11-36
- Kleinsteuber, H.J.; Wiesner, V.; Wilke, P. 1991, Public Broadcasting im internationalen Vergleich: Analyse des gegenwärtigen Stands und Szenarien einer zukünftigen Entwicklung, in: Rundfunk und Fernsehen 39, S. 33-53



- Kliment, T.; Brunner, W. 1998: Angebotsprofile und Nutzungsmuster im dualen Rundfunksystem, in: Hamm, I. (Hrsg.) Die Zukunft des dualen Systems: Aufgaben des dualen Rundfunkmarktes im internationalen Vergleich, Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, S. 231-320
- Klimmt, R. 1987: Der lange Abschied: Bemerkungen zur Rundfunkpolitik der SPD zwischen 1971 und 1987, in: Glotz, P.; Kopp, R. (Hrsg.) Das Ringen um den Medienstaatsvertrag der Länder, Berlin: Spiess, S. 110-136
- Kogel, F. 1995: Erfolgsbilanz auf dünnem Eis, in: ZDF-Jahrbuch 1994, S. 94-95
- Köhler, W. 1993: Werbefernsehen: Umverteilung der Ressourcen, in: ZDF-Jahrbuch 1992, S. 163-165
- König, E. 1983: Zielorientierte externe Rechnungslegung für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland: Überlegungen zu einer an den Informationsinteressen der Rundfunkteilnehmer ausgerichteten externen Rechnungslegung, Köln: Beck
- Kopp, R. 1987: Der Dissens der Ministerpräsidenten: Analyse der Staatsvertragsverhandlungen, in: Glotz, P.; Kopp, R. (Hrsg.) Das Ringen um den Medienstaatsvertrag der Länder, Berlin: Spiess, S. 52-71
- Kops, M. 1998: Eine ökonomische Herleitung der Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 20, 2. Aufl., Köln: Universität Köln
- Körbelin, J. 1999: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile, in: Paukens, H.; Schümchen, A. (Hrsg.) 1999: Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen: Dokumentaiton einer Veranstaltung der Adolf Grimme Akademie im Rahmen des BLM Rundfunkkongresses, München: Fischer, S. 13-24
- Korff-Sage, K. 1999: Medienkonkurrenz auf dem Werbemarkt: Zielgruppendifferenzierung in der Angebotsstrategie der Werbeträger Presse, Rundfunk und Fernsehen, Berlin: Schmidt
- Kötzle, A. 1984: Das Planungsverhalten nichterwerbswirtschaftlicher Unternehmen, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 7, S. 347-359
- Kremer, P. 1991: Ausgewählte Probleme des Haushaltsrechts der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten: dargestellt am Beispiel des Südwestfunks, Köln: Univ.-Diss.
- Krone, G. 1982: Medienpolitische Grundsatz in der Entscheidungsfindung: Der Ständige Ausschuss des ZDF für neue Technologien. In: ZDF-Jahrbuch 1981, S. 147-152
- Krotz, F. 1994: Alleinseher im "Fernsehfluss": Rezeptionsmuster aus dem Blickwinkel individueller Fernsehnutzung, in: Media Perspektiven, S. 505-516
- Krüger, U.M. 1991: Zur Konvergenz öffentlich-rechtlicher und privater Fernsehprogramme: Entstehung und empirischer Gehalt der Konvergenzthese, in: Rundfunk und Fernsehen 39, S. 83-96



- Krüger, U.M. 1992: Programmprofile im dualen Fernsehsystem 1985-1990 : eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission, Baden-Baden: Nomos
- Krüger, U.M. 1996, Tendenzen in den Programmen der großen Fernsehsender 1985 bis 1995: Elf Jahre Programmanalyse im dualen Rundfunksystem, in: Media Perspektiven, S. 418-440
- Krüger, U.-M. 1997, Programmanalyse 1996: Unterschiede der Programmprofile bleiben bestehen, in: Media Perspektiven 7/97, S. 354-366
- Krüger, U.M. 1997: Politikberichterstattung in den Fernsehnachrichten: Nachrichtenangebote öffentlich-rechtlicher und privater Fernsehsender 1996 im Vergleich, in: Media Perspektiven Nr. 5, S. 256-26
- Krüger, U.-M. 1998, Programmanalyse 1997: Modernisierung bei stabilen Programmstrukturen, in: Media Perspektiven 7/98, S. 314-330
- Krüger, U.-M. 1999: Stabile Programmstrukturen trotz besonderer Fernsehereignisse: Programmanalyse 1998: ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und ProSieben im Vergleich, in: Media Perspektiven, S. 322-339
- Krüger, U.-M. 2000: Unterschiedliches Informationsverständnis im öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehen: Programmanalyse 1999: ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und ProSieben im Vergleich, in: Media Perspektiven, S. 278-296
- Kruse, J. 1989: Märkte für Fernsehrechte, in: Schenk, M. (Hrsg.) Medienökonomie: Einführung in die Ökonomie der Informations- und Mediensysteme, München: Fischer, S. 255-263
- Kruse, J. 1994: Die amerikanische Dominanz bei Film- und Fernseh-Produktionen, in: Rundfunk und Fernsehen 42, S. 184-199
- Kruse, J. 1996: Publizistische Vielfalt und Medienkonzentration zwischen Marktkräften und politischen Entscheidungen, in: Altmeppen, K.-D. (Hrsg.) Ökonomie der Medien und des Mediensystems: Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung, Opladen. Westdeutscher Verlag, S. 25-52
- Kruse, J. 1999: Wieviel öffentlich-rechtliches Fernsehen brauchen wir noch?, Diskussionsbeitrag zur Wirtschaftspolitik, Universität der Bundeswehr Hamburg, Institut für Wirtschaftspolitik, Nr. 101, Hamburg
- Kubicek, H.; Welling, S. 2000: Vor einer digitalen Spaltung in Deutschland? Annäherung an ein verdecktes Problem von wirtschafts- und gesellschaftspolitischer Brisanz, in: Medien und Kommunikationswissenschaft 48, S. 497-517
- Lange, H.J. 1973: Der immerwährend Balance-Akt, in: ARD-Jahrbuch 1972, S. 66-71
- Langenbucher, W.R. 1990: Braucht eine demokratische Gesellschaft öffentlichen Rundfunk? In: Media Perspektiven, S. 699-716
- Libertus, M. 1991: Grundversorgungsauftrag und Funktionsgarantie, München: Beck



- Lilienthal, V. 1999: Die Rolle des ZDF: Kontraste — Konkurrenz — Kooperation, in: Schwarzkopf, D. (Hrsg.) Rundfunkpolitik in Deutschland: Wettbewerb und Öffentlichkeit, München: DTV, S. 408-435
- Lin, C.A. 1993: Modeling the Gratification-Seeking Process of Television Viewing, in: Human Communication Research 29, S. 224-244
- Maier, O. 1986: Ökonomische Bestimmungsfaktoren öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter, in: Fleck, F.H. (Hrsg.) Zukunftsaspekte des Rundfunks, Stuttgart et al.: Kohlhammer, S. 29-54
- Maletzke, G. 1984: Programmstrukturplanung als Mittel des Wettbewerbs, in: Funk-Korrespondenz Nr. 51-52, S. 3-8
- March, J.G. 1990: Anmerkungen zu organisatorischer Veränderung, in: March, J.G. (Hrsg.) Entscheidung und Organisation: Kritische und konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven, Wiesbaden: Gabler, S. 187-208
- Marcinkowski, F. 1991: Die Zukunft der deutschen Rundfunkordnung aus konvergenztheoretischer Sicht, in: Gellner, W. (Hrsg.) An der Schwelle zu einer neuen deutschen Rundfunkordnung: Grundlagen, Erfahrungen und Entwicklungsmöglichkeiten, Berlin: VISTAS, S. 51-74
- Marcinkowski, F.; Bruns, T. 1996, Politische Magazine im dualen Fernsehen: Probleme einer Unterscheidung, in: Schatz, H. (Hrsg.) Fernsehen als Objekt und Moment des sozialen Wandels: Faktoren und Folgen der aktuellen Veränderungen des Fernsehens, Opladen: Westdt. Verlag, S. 255-286
- Matelski, M.J. 1989: Broadcast Programming and Promotions Worktext, Boston/London: Focal Press
- McQuail, D. 1992: Media Performance: Mass Communication and the Public Interest, London et al.: SAGE
- Meckel, M. 1997, Die neue Übersichtlichkeit: Zur Entwicklung des Formatfernsehens in Deutschland, in: Rundfunk und Fernsehen 45, S. 475-485
- Meier, H.E. 2001: Die öffentliche Kontrolle öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, in: Edeling, T. et al. (Hrsg.) 2001: Öffentliche Unternehmen: Entstaatlichung und Privatisierung?, Opladen: Leske + Budrich, S. 157-181
- Meier, H.E. 2002: Strategieanpassungsprozesse im öffentlich-rechtlichen Fernsehen: Der Einfluss des Fernsehrates auf die Angebotspolitik des ZDF, unveröff. Univ.-Diss., Universität Potsdam
- Meier, W.A.; Jarren, O. 2001: Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem: Einleitende Bemerkungen zu einer (notwendigen) Debatte, in: Medien und Kommunikationswissenschaft 49, S. 145-158
- Merten, K. 1994: Konvergenz der Deutschen Fernsehprogramme: Eine Langzeituntersuchung 1980-1993, Hamburg
- Miles, R.E.; Snow, C.C. 1986: Unternehmensstrategien, Hamburg et al.: McGraw-Hill
- Monopolkommission 1998: Marktöffnung umfassend verwirklichen: Hauptgutachten 1996/97, Baden-Baden: Nomos



- Mühl-Benninghaus, W. 1993: Warum ARD/ZDF im Osten nicht ankommen: Versuch einer Antwort, in: Funk-Korrespondenz 41, Nr. 4, S. 1-9
- Müller von Blumencron, O. 1994: Zielgruppenorientierte Massenmedienkonzepte: Eine Untersuchung der Ursprünge, Möglichkeiten und Chancen zielgruppenorientierter Massenkommunikation im deutschen tagesaktuellen Presse-, Hörfunk- und Fernsehmarkt, Bamberg: DIFO
- Müller, J.; Rott, A.U. 1999: Marktanteile als Erfolgsindikatoren auf dem Fernsehmarkt, Dortmunder Diskussionsbeiträge zur Wirtschaftspolitik Nr. 93, Dortmund: Universität Dortmund
- Müller, M. 1998: Markt- und Politikversagen im Fernsehsektor, Frankfurt am Main et al.: Lang
- Neumann, K. 1984: Das ZDF-Image beim Zuschauer, in: ZDF-Jahrbuch 1984, S. 179-190
- Nieland, J.-U. 1996: Veränderte Produktionsweisen und Programmangebot im Fernsehen: Strategien und Entscheidungsprozesse der Kommunikatoren, in: Schatz (Hrsg.) Fernsehen als Objekt und Moment des sozialen Wandels: Faktoren und Folgen der aktuellen Veränderungen des Fernsehens, Opladen: Westdt. Verlag, S. 125-202
- Nieland, U. 1992: Stufenweise: Ein Beitrag zur Konvergenzdebatte, in: epd/Kirche und Rundfunk vom 16. Mai 1992, S. 3-6
- Niemeyer, H.-G.; Czycholl, J.M. 1994: Zapper, Sticker und andere Medientypen: Eine marktpsychologische Studie zum selektiven TV-Verhalten, Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Noam, E.M. 1987: A Public and Private-Choice Model of Broadcasting, in: Public Choice 55, S. 163-187
- Noelle-Neumann, E. 1979: Öffentlichkeit als Bedrohung, 2. durchges. Aufl., Freiburg et al.: Alber
- Nutt, P.C. 2000: Decision-Making Success in Public, Private and Third Sector Organizations: Finding Sector Dependent Best Practice, in: Journal of Management Studies 37, S. 77-107
- Orton, J.D.; Weick, K.E. 1990: Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization, in: Academy of Management Review 15, S. 203-233
- Ottler, S. 1998: Zapping: Zum selektiven Umgang mit Fernsehwerbung und dessen Bedeutung für die Vermarktung von Fernsehwerbung, München: Fischer
- Ouchi, W.G. 1980: Markets, Bureaucracies, and Clans, in: Administrative Science Quarterly 25, S. 129-141
- Pagenstedt, G.; Schwerzel, U. 1994: Controlling für öffentlich-rechtliche und private Fernsehanbieter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 8, Köln: Universität Köln
- Pantenburg, U. 1996: Die Organisation der Leitungsspitze von Rundfunkanstalten, Baden-Baden: Nomos



- Perrow, C. 1961: The Analysis of Goals in Complex Organizations, in: American Sociological Review 26, S. 854-866
- Perrow, C. 1986: Complex Organizations: A Critical Essay, New York et al.: McGraw-Hill
- Pethig, R. 1997: Die verfassungserchtliche Verbürgung der Vielfalt in der Bundesrepublik Deutschland – Koreferat zum Referat von Friedrich Kübler, in: Kohl, H. (Hrsg.) 1997: Vielfalt im Rundfunk: Interdisziplinäre und internationale Annäherungen, Konstanz: UVK
- Pethig, R.; Blind, S. (Hrsg.) 1998: Fernsehfinanzierung: Ökonomische, rechtliche und ästhetische Perspektiven, Opladen: Westdeutscher Verlag
- Pettigrew, A.M. 1985: Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice, in: Lawler, E.E. (ed.) 1985, S. 222-248
- Pettigrew, A.M. 1985a: Examining Change in the Long-Term Context of Culture and Politics, in: Pennings, J.M. (ed.) Organizational Strategy and Change: New Views on Formulating and Implementing Strategic Decisions, San Francisco et al.: Jossey - Bass, S. 269-319
- Pfetsch, B. 1991: Politische Folgen der Dualisierung des Rundfunksystems in der Bundesrepublik Deutschland: Konzepte und Analysen zum Fernsehangebot und zum Publikumsverhalten, Baden-Baden: Nomos
- Pfetsch, B. 1996: Konvergente Fernsehformate in der Politikberichterstattung? eine vergleichende Analyse öffentlich-rechtlicher und privater Programme 1985/86 und 1993, in: Rundfunk und Fernsehen 44, S. 479-498
- Polanyi, M. 1985: Implizites Wissen, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Porter, M.E. 1991: Towards a Dynamic Theory of Strategy, in: Strategic Management Journal 12, S 95-117
- Porter, M.E. 1999: Wettbewerbsstrategie: Methoden und Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10., durchges. und erw. Aufl., Frankfurt am Main/ New York: Campus
- Prognos AG 1991: Entwicklung des Werbemarktes für Fernsehen und Hörfunk in Deutschland unter alternativen Rahmenbedingungen: Endbericht: Gemeinschaftsstudie im Auftrag von ARD Werbung, Bayerische Landeszentrale für neue Medien, RTL plus, München: Fischer
- Prüsse, N. 1997: Konsolidierung, Durchsetzung und Modernisierung: Geschichte des ZDF Teil II (1967-1977), Münster: Lit
- Radler, R. 1995: Formatentwicklung — Wege der Erarbeitung neuer Programmformen bei privaten Fernsehsendern, in: Hallenberger, G.; Hohenfried, U. (Hrsg.) Neue Sendeformen im Fernsehen: Ästhetische, juristische und ökonomische Aspekte, Arbeitshefte Bildschirmmedien 54, Siegen: Universität Siegen, S. 31-38
- Raffée, H. 1990: Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: Eichhorn, P.; Raffée, H. (Hrsg.) Management und Marketing von Rundfunkanstalten, Baden-Baden: Nomos, S. 25-34



- Ridder, C.-M.; Engel, B. 2001: Massenkommunikation 2000: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich: Ergebnisse der 8. Welle der ARD/ZDF-Langzeitstudie zur Mediennutzung und -bewertung, in: Media Perspektiven, S. 102-126
- Ring, O. 1989: Im Wettbewerb um die Publikumsgunst, in: ZDF-Jahrbuch 1988, S. 103-107
- Ring, O. 1991: Kein anderer Kontrakt mit dem Zuschauer: Zum FK-Artikel: Das Programmschema des ZDF für die neunziger Jahre, in: FUNK-Korrespondenz vom 14. November 1991, S. 3-5
- Ring, O. 1992: Wettbewerb in einer veränderten Fernsehwelt, in: ZDF-Jahrbuch 1991, S. 77-80
- Ring, O. 1992: Wettbewerb in einer veränderten Fernsehwelt, in: ZDF-Jahrbuch 1991, S. 77-80
- Ring, O. 1993: Programm unter den Zwängen von "Geld und Quote", in: ZDF-Jahrbuch 1992, S. 49-51
- Ring, O. 1993: Programm unter den Zwängen von "Geld und Quote", in: ZDF-Jahrbuch 1992, S. 49-51
- Ring, O. 1995: Programmauftrag und Werbung, in: ZDF-Jahrbuch 1994, S. 51-53
- Ring, O. 1998: Das Programm auf der Suche nach den jüngeren Zuschauern, in: ZDF-Jahrbuch 1997, S. 7981
- Rodrigues, S.B.; Hickson, D.J. 1995: Success in Decision Making: Different Organizations, Differing Reasons for Success, in: Journal of Management Studies 32, S. 655-678
- Rosen, S. 1981: The Economics of Superstars. In: American Economic Review 71, S. 845-858
- Rott, A.; Schmitt, S. 2001: Wirkungen von Programmereignissen auf die Zuschauernachfrage: Eine empirische Analyse am Beispiel von "Wetten dass ...?", in: Media Perspektiven, S. 258-263
- Rowland, W.D.; Tracey, M. 1989: Selbstmord aus Angst vor dem Tod?: Aktuelle Herausforderungen für den öffentlichen Rundfunk überall auf der Welt, in: Media Perspektiven, S. 469-480
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.; Teece, D.J. 1991: Strategic Management and Economics, in: Strategic Management Journal 12 (Special Issue), S. 5-29
- Runkel, M. 1998: Allokationswirkungen alternativer Finanzierungsformen auf dem Fernsehmarkt, in: Pethig, R.; Blind, S. (Hrsg.) Fernsehfinanzierung: Ökonomische, rechtliche und ästhetische Perspektiven, Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 43-73
- Schächter, M. 1996: Erfolgswandlung: Vielfaltsfernsehen, in: ZDF-Jahrbuch 1995, S. 72-76
- Schächter, M. 1998: Leitplanken des Erfolgs, in: ZDF-Jahrbuch 1997, S. 67-70



- Schardt, A. 1980: Die mühsame Praxis: Beispiele für Konfliktsituationen, in: Heygster, A.-L.; Schwaderlapp, W. (Hrsg.) Vielfalt und Wettbewerb der Programme: Konkurrenz, Kontrast, Koordination im Fernsehen, Mainz: von Hase & Koehler, S. 93-104
- Schardt, A. 1981: Das ZDF-Programm auf dem Weg in die 80er Jahre: Grundlagen - Entwicklungstendenzen - Zielpunkte, in: ZDF-Jahrbuch 1980
- Schardt, A. 1983: Programm und Publikum - der ständige Versuch einer Annäherung, in: ZDF-Jahrbuch 1982, S. 44-50
- Schardt, A. 1984: Mit Eigenleistungen in den Wettbewerb, in: ZDF-Jahrbuch 1983, S. 49-51
- Schatz, H. (Hrsg.) 1996: Fernsehen als Objekt und Moment des sozialen Wandels: Faktoren und Folgen der aktuellen Veränderungen des Fernsehens, Opladen: Westdt. Verlag,
- Schatz, H. 1994: Das duale Rundfunksystem in modernisierungstheoretischer Sicht, in: Holgersson, S.; Jarren, O.; Schatz, H. (Hrsg.) Dualer Rundfunk in Deutschland: Beiträge zu einer Theorie der Rundfunkentwicklung, Münster/Hamburg: LIT, S. 193-204
- Schatz, H.; Immer, N, Marcinkowski, F. 1989: Der Vielfalt eine Chance? Empirische Befunde zu einem zentralen Argument für die „Dualisierung“ des Rundfunks in der Bundesrepublik Deutschland, in: Rundfunk und Fernsehen 1/89, 5-25
- Schatz, H.; Schulz, W. 1992: Qualität von Fernsehprogrammen: Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem, in: Media Perspektiven 11/92, S. 690-712
- Scheble, R. 1994: Perspektiven der Grundversorgung, Baden-Baden: Nomos
- Schellhaass, H.-M. 1994: Sicherung der Rundfunkfreiheit: Eine ökonomische Interpretation der Fernsehurteile, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft 45, S. 228-244
- Schelsky, H. 1978: Meinungsäußerung als Privileg, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. April 1979
- Schierl, T. 1996: Veränderungen in der Fernseh-Werbung, in: Schatz, H. (Hrsg.) Fernsehen als Objekt und Moment des sozialen Wandels: Faktoren und Folgen der aktuellen Veränderungen des Fernsehens, Opladen: Westdt. Verlag, S. 287-327
- Schmitz, A. 1990: Rundfunkfinanzierung: Bestandsaufnahme der Rundfunkfinanzierung in der Bundesrepublik und ökonomische Analyse der Interdependenzen von Finanzierungsformen und medienpolitischen Zielen, Köln: Müller Botermann
- Schmutz, H.-U., Eichsteller, H: 1989. Überlegungen zu einer Controlling-Konzeption im Fernsehen der deutschen und der rätoromanischen Schweiz: in: Weber, J.; Tylkowski, O. (Hrsg.), 1989: Controlling in öffentlichen Institutionen: Konzepte - Instrumente - Entwicklungen, Stuttgart: Poeschel, S. 185-201



- Schneider, H. 2001: Ministerpräsidenten: Profil eines politischen Amtes im deutschen Föderalismus, Opladen: Leske + Budrich
- Scholz, R. 1993: Konvergenz im TV-Sport: Eine komparative Studie des „Dualen Rundfunksystems“, Berlin: Vistas
- Schöneberger, M. 1998, Ökonomische Grundfragen des Fernsehens, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 98, Köln: Universität Köln
- Schöneberger, M. 1999: Wer kein Profil hat, wird nicht überleben, in: Paukens, H.; Schümchen, A. (Hrsg.) Programmplanung — Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen: Dokumentation einer Veranstaltung der Adolf Grimme Akademie im Rahmen des BLM Rundfunkkongresses, München: Fischer, S. 36-45
- Schrage, K.; Kessler, M. 1988: Programmbedarf bis zum Jahr 2000. In: Media Perspektiven
- Schreitmüller, A. 1999: Einzelprogramm - Programmfluss - Programmangebot: Vom Redakteursfernsehen zum Zugriffsmedium, in: Paech, J.; Streitmüller, A.; Ziemer, A. (Hrsg.) Strukturwandel medialer Programme: Vom Fernsehen zu Multimedia, Konstanz: UVK, S. 141-154
- Schröder, G. 1997: Die Ökonomie des Fernsehens: eine mikroökonomische Analyse, Münster: LIT
- Schultheiß, M. 1974: Soziale Kontrolle der Entscheidungen von Kommunikatoren beim Fernsehen in der BRD: dargestellt am Beispiel der Programmstrukturänderung des ZDF 1973, unveröff. Diplomarbeit, Köln
- Schumacher, G. 1987: Einschalt- und Sehverhalten 1986, in: ZDF-Jahrbuch 1986, S. 219-229
- Schumacher, G. 1988: Einschalt- und Sehverhalten 1987, in: ZDF-Jahrbuch 1987, S. 201-212
- Schumacher, G. 1989: Einschalt- und Sehverhalten 1988, in: ZDF-Jahrbuch 1988, S. 234-244
- Schumann, M.; Hess, T. 2000: Grundfragen der Medienwirtschaft, Berlin et al.: Springer
- Schuppert, G.F. 1985: Zur Kontrollierbarkeit öffentlicher Unternehmen: Normative Zielvorgaben und ihre praktische Erfüllung, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 8, S. 310-332
- Schuster, J. 1995: Rundfunkmarketing: Entwicklung einer strategischen marketingkonzeption für das öffentlich-rechtliche Fernsehen, Konstanz: Univ.-Verlag
- Schwaderlapp, W. 1987: Unternehmensplanung im ZDF, in: ZDF-Jahrbuch 1986, S. 189-191
- Schwaderlapp, W. 1991: Gefühlvoll eingelocht: Interview mit Stefan Jakob, in: epd/Kirche und Rundfunk vom 27. Februar 1991, S. 5-9



- Schwaderlapp, W. 1995, Mehr Konkurrenz, weniger Geld: Herausforderungen an Programmqualität und Programmökonomie aus der Sicht des ZDF, in: Rundfunk und Fernsehen 43, S. 41-55
- Schwaderlapp, W. 1992: Forum der Programmdiskussion: Die Erarbeitung des neuen ZDF-Programmschemas 1992, in: ZDF-Jahrbuch 1991, S. 81-85
- Schwarzenau, D. 1991: Wie werden wir die Nummer 1? Wettbewerbssituation in den 90er Jahren: Beobachtungen, Ergebnisse, Schlussfolgerungen, in: ZDF-Jahrbuch 1990, S. 241-242
- Schwarzenau, D. 1996: Marken markieren, in: ZDF-Jahrbuch 1995, S. 195-197
- Schwarzkopf, D. 1999: Die "Medienwende" 1983, in: Schwarzkopf, D. (Hrsg.) Rundfunkpolitik in Deutschland: Wettbewerb und Öffentlichkeit, München: DTV, S. 29-49
- Schweitzer, D. 1996: Film als Marktleistung: Absatzpolitik filmwirtschaftlicher Produktionsunternehmen, Wiesbaden: DUV
- Scott, W.R. 1986: Organizations: Rational, Natural, and Open Systems, 3rd. ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Seidel, N. 1992: Controlling in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten: Ein Beitrag zum Themenbereich Managementsysteme in öffentlichen Unternehmen, in: Die Wirtschaftsprüfung 45, 33-43
- Seidel, N.; Libertus, M. 1993: Rundfunkökonomie: Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden: Gabler
- Selznick, P. 1943: An Approach to a Theory of Bureaucracy, in: American Sociological Review 8, S. 47-54
- Selznick, P. 1949: TVA and the grass roots : a study in the sociology of formal organization, Berkeley: Univ. of California Press
- Seufert, W. 1996: Rundfunkunternehmen - Gewinner beim Strukturwandel der Medienwirtschaft, in: Altmeppen (Hrsg.) Ökonomie der Medien und des Mediensystems: Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung, Opladen. Westdeutscher Verlag, S. 165-178
- Sieben, G.; Ossadnik, W.; Wachter, A. 1988: Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden: Nomos
- Sieben, G.; Schwertzel, U. 1997: Materialien zur Vorlesung Rundfunkökonomie II: Management für Rundfunkunternehmen - Teil I, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 65, 2. Aufl., Köln: Universität Köln
- Sjurts, I. 1996: Die deutsche Medienbranche: Eine unternehmensstrategische Analyse, Wiesbaden: Gabler
- Sjurts, I. 1996: Wettbewerb und Unternehmensstrategie in der Medienbranche, in: Altmeppen, K.-D. (Hrsg.) Ökonomie der Medien und des Mediensystems: Grundlagen, Ergebnisse und Perspektiven medienökonomischer Forschung, Opladen. Westdeutscher Verlag, S. 53-80



- Sjurts, I. 2000: Wettbewerb und technologischer Fortschritt im deutschen Fernsehmarkt 2000: Eine unternehmensstrategische Analyse, in: Kruse, J. (Hrsg.) Ökonomische Perspektiven des Fernsehens in Deutschland, München: Fischer, S. 123-147
- Sölch, R. 1981: Die finanziellen Perspektiven des ZDF in den 80er Jahren, in: ZDF-Jahrbuch, S. 146-151
- Sölch, R. 1983: Management und Organisation in Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 5: Rundfunkökonomie, S. 92-104
- Sölch, R. 1993: Was die Gebührenerhöhung dem ZDF gebracht hat, in: ZDF-Jahrbuch 1992, S. 155-157
- Spallek, C. 2001: Perspektiven des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der Informationsgesellschaft: Eine Analyse ausgewählter Strategiepapier, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 142, Köln: Universität Köln
- Spence, M.; Owen, B. 1977: Television Programming, Monopolistic Competition, and Welfare, in: Quarterly Journal of Economics 91, S. 103-126
- Staw, B.M. 1976: Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action, in: Organizational Behavior and Human Performance 16, S. 22-44
- Steimer, H.-J. 1985, Grundprobleme der Rundfunkfinanzierung: unter besonderer Berücksichtigung der Finanzierung des "Zweiten Deutschen Fernsehens", Mainz: Univ.-Diss.
- Steininger, C. 2000: Zur politischen Ökonomie der Medien: Eine Untersuchung am Beispiel des dualen Rundfunksystems, Wien: WUV
- Stipp, H.; Schümchen, A. 1995: Hit oder Flop: Programmforschung, in: Medien Bulletin 13, S. 12-14
- Stolte, D. 1973: Fernsehen am Wendepunkt? Zur Geschichte der Koordinationsgespräche und des Koordinierungsabkommens 1973/74, in: Stolte, D. (Hrsg.) Das Fernsehen und sein Publikum: Studien zum Tagesablauf 1970/71, Mainz: Hase & Koehler, S. 9-46
- Stolte, D. 1980: Der Programmauftrag des Rundfunks: Eine zeitlose Frage, jederzeit neu zu beantworten, in: Heygster, A.-L.; Schwaderlapp, W. (Hrsg.) Vielfalt und Wettbewerb der Programme: Konkurrenz, Kontrast, Koordination im Fernsehen, Mainz: von Hase & Koehler, S. 17-34
- Stolte, D. 1983: Auf dem Weg in die Zukunft, in: ZDF-Jahrbuch 1982, S. 8-12
- Stolte, D. 1984: Im Umbruch die Zukunft sichern, in: ZDF-Jahrbuch 1983, S. 8-12
- Stolte, D. 1985: Das ZDF in der Medienlandschaft von morgen, in: ZDF-Jahrbuch 1984, S. 26-29
- Stolte, D. 1986: Die nationale Fernsehkultur mitgestalten, in: ZDF-Jahrbuch 1985, S. 28-34



- Stolte, D. 1987: Programmpolitik für die Zukunft, in: ZDF-Jahrbuch 1986, S. 27-35
- Stolte, D. 1990: Der Markt reguliert den Preis, nicht die Werte: Anstöße zur qualitativen Zuschauerforschung. In: epd/Kirche und Rundfunk vom 11. April 1990, S. 9-11
- Stolte, D. 1991: Deutsche und Europäische Integration, in: ZDF-Jahrbuch 1990, S. 38-43
- Stolte, D. 1992: Weniger Markt — mehr Marktplatz: Fernsehen als Forum freier Meinungsbildung, in: ZDF-Jahrbuch 1991, S. 42-47
- Stolte, D. 1993: Das duale System am Wendepunkt, in: ZDF-Jahrbuch 1992, S. 33-39
- Stolte, D. 1994: Öffentlich-rechtliches Fernsehen: Unverwechselbar, unverbraucht, unverzichtbar, in: ZDF-Jahrbuch 1993, S. 41-44
- Stolte, D. 1995: Totgesagte leben länger! In: ZDF-Jahrbuch 1994, S. 45-50
- Stolte, D. 1996: Vom Markt zur Marke, in: ZDF-Jahrbuch 1995, S. 45-50
- Stolte, D. 2001: "Strukturell bedingter Zielkonflikt": Vorlage des ZDF-Intendanten zur Positionierung des Senders, in: epd medien vom 12. Dezember 2001, S. 30-35
- Streul, I.C. 1999: Rundfunk und Vereinigung der beiden deutschen Staaten, in: Schwarzkopf, D. (Hrsg.) Rundfunkpolitik in Deutschland: Wettbewerb und Öffentlichkeit, München: DTV, S. 874-926
- Sunstein, C. 1999: Private Broadcasters and the Public Interests: Notes toward a "Third Way", John M. Olin Law & Economics Working Paper No. 65, Chicago: University of Chicago
- Theis, A.M. 1992: Vom Umgang mit Komplexität — Organisatorische Konsequenzen des dualen Rundfunksystems, in: Rundfunk und Fernsehen 4/92, 493-505
- Theis, A.M. 1994: "From a closed shop to open competition": Organisatorische Konsequenzen des dualen Rundfunksystems, in: Bosshart, L.; Hoffmann-Riem, W. (Hrsg.) Medienlust und Mediennutz: Unterhaltung als öffentliche Aufgabe, München: Ölschläger, S. 229-247
- Theis-Berglmaier, A.M. 1994, Medienwandel - Modellwandel? Reflexionen über die gesellschaftliche Komponente der Massenkommunikation, in: Jarren, O. (Hrsg.) 1994, Medienwandel - Gesellschaftswandel?: Zehn Jahre dualer Rundfunk in Deutschland; eine Bilanz, Berlin: VISTAS, S. 35-50
- Thull, M. 1991: Der Lerchenberg kreißt – und gebiert eine Maus: ZDF-Schema-Entwurf: Fünfter Werbeblock – schneller Unterhaltungs-/Informationsrhythmus, in: FUNK-Korrespondenz vom 6. Februar 1991, S. 13-16
- Tiedge, J.T.; Ksobiech, K.J. 1987: Counterprogramming Primetime Network Television, in: Journal for Broadcasting and Electronic Media 31, S. 41-55
- Tiedge, J.T.; Ksobiech, K.J. 1988: The Sandwich Programming Strategy: A Case of Audience Flow, in: Journalism Quarterly 18, S. 376-383



- Tonnemacher, J. 1996: Kommunikationspolitik in Deutschland: Eine Einführung, Konstanz: UVK
- Venkatraman, N.; Camillus, J.C. 1984: Exploring the Concept of "Fit" in Strategic Management, in: Academy of Management Review 9, S. 513-525
- Vöth, R. 1982: Jahreskommentar 1982, in: ARD-Jahrbuch 1982, S. 15-17
- Walker, J.R.; Bellamy, R.V. (eds.) 1993: The Remote Control in the New Age of Television, Westport, CT: Praeger
- Warner, W.K.; Havens, A.E. 1967: Goal Displacement and the Intangibility Organizational Goals, in: Administrative Science Quarterly 12, S. 541-555
- Weber, B. 1991: Finanzen, in: ZDF-Jahrbuch 1990, S. 222-240
- Weber, B. 1992: Finanzen, in: ZDF-Jahrbuch 1991, S. 239-257
- Weber, B. 1993: Finanzen, in: ZDF-Jahrbuch 1992, S. 201-220
- Weber, B. 1994: Finanzen. In: ZDF-Jahrbuch 1993, S. 227-247
- Weber, R. 2000: Prognosemodelle zur Vorhersage der Fernsehnutzung: Neuronale Netze, Tree-Modelle und klassische Statistik im Vergleich, München: Fischer
- Webster, J.A. 1985: Program Audience Duplication: A Study of Television Inheritance Effects, in: Journal of Broadcasting & Electronic Media 29, S. 121-133
- Wehmeyer, K. 1979: Die Geschichte des ZDF: Teil I: Entstehung und Entwicklung: 1961-1966, Mainz: von Hase & Koehler
- Weinstock, A. 1991: Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten: Ein betriebswirtschaftliches Gestaltungskonzept als Beitrag zu einer spezifischen Rundfunkökonomie, Köln: Müller Botermann
- Wiechers, R. 1992: Markt und Macht im Rundfunk: Zur Stellung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im dualen Rundfunksystem der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main et al.: Lang
- Wildavsky, A. 1968: Budgeting as a Political Process, in: Sills, D.L. (ed.) The Interventionist's Encyclopedia of the Social Services, London: Cromwell, Collier & Macmillan, S. 192-199
- Wildberger, J. 1994, Das Instrument der Sendungserfolgskontrolle: Schweizer Fernsehen DRS: Mehr Zuschauernähe und schärferes Programmprofil, in: Media Perspektiven, Heft 2, S. 63-66
- Winkler, H. 1992: Switching: Die Installation der Tagtraummaschine, in: Hickethler, K. (Hrsg.) Fernsehen: Wahrnehmungswelt, Programminstitution und Marktkonkurrenz, Frankfurt am Main et al.: Lang, S. 63-68
- Winterhoff-Spurk, P. 1991: Wer die Wahl hat ...: Medienpsychologische Aspekte der Fernsehprogrammvermehrung, in: Jäckel, M.; Schenk, M. (Hrsg.), Kabelfernsehen in Deutschland, München, S. 159-180
- Wirtz, B.W. 1994: Neue Medien, Unternehmensstrategien und Wettbewerb im Medienmarkt, Frankfurt am Main et al.: Lang
- Wirtz, B.W. 2000: Medien- und Internetmanagement, Wiesbaden: Gabler



- Wissenschaftlicher Beirat [beim Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie] 1999: Gutachten über eine "Offene Medienordnung", Bonn
- Witte, E.; Hauschildt, J. 1966: Die öffentliche Unternehmung im Interessenkonflikt: Betriebswirtschaftliche Studie zu einer Zielkonzeption der öffentlichen Unternehmung, Berlin: AVG
- Wöste, M. 1999, Öffentlich-rechtliches Fernsehen: für Jugendliche nicht jung genug? Nutzungsverhalten und Präferenzen junger Leute beim Fernsehen, in: Media Perspektiven, S. 583-590
- Wurth, U. 1994: Programmstruktureffekte alternativer Formen privater Rundfunkfinanzierung am Beispiel eines Kinderprogramms, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 15, Köln: Universität Köln
- Zajac, E.J.; Kraatz, M.S.; Bresser, R.K. 2000: Modeling the Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change, in: Strategic Management Journal 21, S. 429-453
- ZDF 1971: Fernsehen in den 70er Jahren: Analysen - Prognosen - Ziele, ZDF-Schriftenreihe 9, Mainz: ZDF
- ZDF 1993a: Die Position des ZDF in einem sich verändernden Fernsehmarkt, ZDF-Schriftenreihe Heft 50, Mainz: ZDF
- ZDF 1993b: Werbung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, ZDF-Schriftenreihe Heft 51, Mainz: ZDF
- ZDF 1994a: Weitergehende Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung und Aufwandsminderung im ZDF, ZDF-Schriftenreihe Heft 49, Mainz: ZDF
- ZDF 1994b: Sendepplatzprofile ZDF-Programm: 1. Fassung, in: epd/Kirche und Rundfunk vom 1. Juni 1994, S. 3-27
- Ziesemer, D.L. 1997: Die Hand an der Fernbedienung: Gründe für das Umschaltverhalten, in: Media Spectrum Nr. 2-3, S. 16-18
- Zubayr, C. 1995: Wie treu sind die Zuschauer? Eine Untersuchung zur Programmbindung von Fernsehzuschauern, in: Media Spectrum Nr. 11, S. 47-50
- Zubayr, C. 1996: Der treue Zuschauer: Zur Programmbindung im deutschen Fernsehen, München: Fischer

ISSN: 0945-8999
ISBN 3-934156-50-9