

Buchrezensionen



Der internationale Fernsehformathandel – Akteure, Strategien, Strukturen, Organisationsformen

Katja Lantzsich
VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008,
311 Seiten, 34,90 Euro, ISBN 978-3-531-15858-7

Der internationale Handel mit Fernsehformaten stellt eine wichtige Quelle der Programmbeschaffung, -gestaltung und -produktion der deutschen Vollprogramm-Fernseher dar, insbesondere im Hinblick auf die unterhaltenden Fernseh Inhalte. Beim Formathandel kommt es zwischen Lizenznehmern und Lizenzgebern zu Transaktionen von Formatlizenzen in der Absicht, ein auf die kulturellen Besonderheiten des jeweiligen Fernsehmarktes angepasstes Remake zu

produzieren. Damit darf der Formathandel nicht als bloße Kaufaktion von Rechten missverstanden werden, sondern ist aus Sicht des nachfragenden TV-Veranstalters eine Kombination aus Programm- bzw. Formatimport und Eigen- bzw. Auftragsproduktion. Diese Adaption der Inhalte kann nur gelingen, wenn zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer ein intensiver Know-how-Transfer stattfindet.

Die vorliegende Arbeit von Lantzsich geht von der Beobachtung aus, dass die Thematik des internationalen Formathandels bislang nur eine geringe wissenschaftliche Beachtung gefunden hat, obgleich damit ein wichtiges Aufgabenfeld des Medienmanagements angesprochen ist. In den Mittelpunkt rückt die Autorin den Zusammenhang zwischen Formathandel und Organisation. Die forschungsleitende Fragestellung lautet: Wie ist der internationale Formathandel organisiert?

Die Autorin beginnt ihre Analyse mit der Darstellung der organisationstheoretischen Grundlagen und charakterisiert Organisationen vor dem Hintergrund der Strukturations- theorie nach Giddens als Systeme organisierten Handelns, in denen Akteure bestimmte Organisationsziele verfolgen und Handlungen, Strategien und soziale Praktiken unternehmen, gebunden an Regeln und Ressourcen (Kapitel 2). Vertiefend beleuchtet sie dabei die Organisationsform interorganisationaler Netzwerke mit ihren Vor- und Nachteilen, Formen und Managementanforderungen. Es folgt die Kennzeichnung des Untersuchungsgegenstandes (Kapitel 3), wobei die Fernsehbranche generell, die Beschaffung und Produktion von Fernsehunterhaltung sowie der Formathandel als Beschaffungs- und Produktionsform eingehend beschrieben werden.

Als Kern der Arbeit kann die empirische Untersuchung in den Kapiteln 5 und 6 gelten. Die Fragestellung wird dabei in die folgenden Unterfragen differenziert (S. 151): „Wie kann der internationale Formathandel beschrieben werden und wer sind die Akteure im deutschen Formathandel unter besonderer Berücksichtigung des britischen Formatmarkts? Welche Strategie verfolgen die Akteure im Formathandel? Welche Strukturen (Regeln und Ressourcen) sind typisch für die Akteure? Welche spezifischen Organisationsformen kommen zum Einsatz und warum? Sind die organisationalen Formen des Formathandels Medium und Resultat der Vernetzung von Strategien und Strukturen in diesem Handlungsfeld? Wie wird der Know-how-Transfer von Lizenznehmern und Lizenzgebern bei der Adaption von Sendeformaten gestaltet?“ Diesen Fragen geht die Autorin mit Hilfe von leitfadengestützten Experteninterviews nach und zieht dabei Fallstudien heran. Insgesamt wurden 16 Interviews realisiert, durchgeführt im Jahr 2006.

Als zentrale Ergebnisse der theoretischen Überlegungen und empirischen Untersuchung werden u.a. die folgenden Schlussfolgerungen gezogen (Kapitel 7):

- Formate stellen aus der Perspektive des „Resource Based View“ eine zentrale Ressource innerhalb der Programmdistribution dar.
- Beim Formathandel entsteht ein wechselseitiger Know-how-Transfer, der sowohl beim Lizenznehmer als auch beim Lizenzgeber zu Lerneffekten führt.
- Der Markt des internationalen Fernsehformathandels ist primär als ein Käufermarkt, lediglich bei besonders begehrten Formaten als ein Verkäufermarkt zu charakterisieren.
- Für das Entstehen des internationalen Formathandels ist ein kompliziertes Zusammenwirken unterschiedlichster Märkte mit jeweils eigenen Wettbewerbsverhältnissen und vielfältigen Konstellationen erforderlich.
- Die Beschaffung und Produktion von Fernsehunterhaltung geschieht durch unterschiedliche Akteure, die unterschiedliche Organisationsformen wählen, wobei verschieden ausgeprägte, organisationale Netzwerke typisch sind.
- Ein einheitliches Organisationsmodell des Formathandels gibt es nicht.
- Eine zentrale Herausforderung für das Medienmanagement stellt der Umstand dar, dass Entscheidungen unter komplexen und kontingenten Bedingungen getroffen werden müssen.
- Als wesentliche Voraussetzung für einen erfolgreichen Formathandel ist die vernetzte Content-Produktion anzusehen.

Der von Katja Lantzsch vorgelegten Studie kann ein hohes Niveau bescheinigt werden. Sie überzeugt, da wichtige Fra-

gestellungen im Hinblick auf einen komplexen Forschungsgegenstand formuliert werden und neue Erkenntnisse zutage kommen. Fruchtbar erscheint insbesondere der gewählte Ansatz, die Organisationstheorie als Forschungsperspektive aufzurufen, wenngleich die Vielfalt möglicher anderer Perspektiven eher eine interdisziplinäre Betrachtung nahelegen würde. Weitere Arbeiten zum Thema internationaler Formathandel sind also wünschenswert.

Prof. Dr. Martin Gläser, Hochschule der Medien Stuttgart



Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt

**Ralf Kaumanns / Veit Siegenheim / Insa Sjurts (Hrsg.)
Gabler, Wiesbaden 2008, 464 Seiten, 39,90 Euro, ISBN
978-3-8349-1215-2**

Der Herausgeberband „Auslaufmodell Fernsehen? Perspektiven des TV in der digitalen Medienwelt“ unter Herausgeberschaft von Ralf Kaumanns, Veit Siegenheim und Insa Sjurts untersucht die Herausforderungen, denen sich das traditionelle Fernsehen durch die fortschreitende Digitalisierung ausgesetzt sieht. Zwar sind die grundlegenden Fragen des „Quo vadis Fernsehen?“ nicht neu, diesen Anspruch erheben die Herausgeber aber auch gar nicht. Vielmehr wollen sie einen Überblick über Trends und Entwicklungsperspektiven im Fernsehmarkt bieten. Hierzu haben sie das Werk in sechs Teile gegliedert, die den Bogen spannen vom Weg in den konvergenten Medienmarkt (Teil I) über die Untersuchung des Zuschauerhaltens (Teil II), der Fernsehveranstalter (Teil III) und der Werbungtreibenden (Teil IV) hin zu Verbreitungswegen (Teil V) und Regulierungsfragen (Teil VI). Die Herausgeber versammeln insgesamt 38 namhafte Autoren aus Wissenschaft und Praxis, wobei der Praktikeranteil deutlich überwiegt. Eingerahmt

wird dieser Rundumschlag durch ein Vor- und Schlusswort der Herausgeber sowie einen ersten einordnenden Beitrag zu den Ursprüngen und Entwicklungen im deutschen Fernsehmarkt bis zum aktuellen Status. Ergänzt wird das Buch durch statistische Daten der Bereiche Fernsehen, Internet und Telekommunikation & Kabel sowie ein umfangreiches Glossar.

Im ersten Teil „Der Weg in den konvergenten Medienmarkt“ widmen sich fünf Autoren dem Themenfeld Marktstrukturen und Marktentwicklungen. So werden Faktoren des Medienwandels benannt, die grundlegenden Entwicklungen der Medienindustrie illustriert, eine Standortbestimmung der Marktteilnehmer im konvergenten Medien- und Telekommunikationsmarkt versucht und die Möglichkeiten von Fernsehen über das Internet aufgezeigt.

Teil II „Vom passiven Zuschauer zum aktiven Fernsehkonsumenten“ wendet sich sodann dem Rezipienten zu. Geänderte Nutzungsbedingungen und Sehgewohnheiten werden angesprochen und insbesondere die Nebenbei-Nutzung sowie die Persistenz der „Couch-Potato“ als Lean-Back-Nutzer bei gleichzeitiger Lean-Forward-Nutzung anderer Seherschichten und dem Wunsch nach Orientierung betrachtet.

Im dritten und umfangreichsten Teil „Fernsehveranstalter – heute und morgen“ kommen neben aktiven Fernsehmachern aus dem öffentlich-rechtlichen sowie dem privaten Bereich auch TV-Produzenten, Berater und Wissenschaftler zu Wort. Thematisch reicht die Spanne von der Rolle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks über die Perspektiven für lineare und nicht-lineare Angebote von privaten Veranstaltern bis hin zu Spartenkanälen und Teleshopping-Anbietern sowie die Rechtfertigung bei sich immer mehr verändernden Wertungsketten.

Den Werbetreibenden und der Finanzierung von Fernsehen durch Werbung widmet sich Teil IV unter der Überschrift „Von der Fernsehwerbung zur digitalen Markenführung“. Dabei wird nicht nur die Markenführung für bestimmte Produkte, die über das Fernsehen ins Bewusstsein des Konsumenten gelangen mögen, sondern auch die Markenführung von TV-Sendermarken selbst betrachtet.

Das technische Umfeld des heutigen Fernsehens wird im fünften Teil „Von der analogen Verbreitung zu digitalen Distributionsplattformen“ mit einem Schwerpunkt auf Distributionswegen und Endgeräten beleuchtet. Dabei kommen Kabelnetzbetreiber ebenso zu Wort wie Satellitenbetreiber und Telkos.

Schließlich wird im sechsten und letzten Hauptteil „Die digitale Medienwelt als Herausforderung für die Regulierung“

thematisiert. Dabei wird der Rundfunkbegriff ebenso erläutert wie Herausforderungen für die bestehende und Anforderungen an eine neue Medienordnung formuliert.

Dem Leser bietet der vorliegende Herausgeberband insgesamt ein breites Spektrum an interessanten Fakten zur Entstehung und aktuellen Ausprägung der deutschen Fernsehlandschaft sowie möglichen Zukunftsszenarien. Da der Großteil der Autoren aus der Praxis stammt, erfährt der Leser eine Menge darüber, wie die Fernsehbranche tatsächlich „tickt“. Dass jeder Autor „sein“ Unternehmen dabei als besonders zukunftsstark hervorhebt, ist wenig verwunderlich. Abhilfe schaffen da die eher wissenschaftlich geprägten Beiträge von Verbänden und Medienforschern, sodass „Auslaufmodell Fernsehen?“ einen guten Startpunkt für die Auseinandersetzung mit dem Medium „Fernsehen“ bietet, wobei die Referenzen eines jeden Artikels einen Anknüpfungspunkt zum tieferen Verständnis bieten.

Jutta Kehrer, Hamburg Media School



Praxis des Zeitungsmanagements

Wiebke Möhring / Beate Schneider (Hrsg.)
Edition Reinhard Fischer im NOMOS Verlag,
Baden-Baden 2006, 273 Seiten, 22 Euro,
ISBN 978-3-8329-4386-8

Die Zeitungsbranche sieht spätestens seit Anfang des Jahrtausends schweren Zeiten entgegen, was hauptsächlich auf stetig sinkende Leserzahlen und erodierende Werbeerlöse zurückzuführen ist. Dies ist auch der Ausgangspunkt, von dem aus die Autoren des Sammelbandes „Praxis des Zeitungsmanagements“ ihre Beiträge verfassen. Jedoch bleibt es nicht bei den gängigen pessimistischen Zukunftsszenarien, die teils sogar vom Ende der Tageszeitung spre-

chen. Vielmehr nehmen die Verfasser die Situation zum Anlass beispielhaft zu erläutern, wie der gegenwärtigen Krise pragmatisch begegnet werden kann. Sie verhehlen dabei nicht einen insgesamt schrumpfenden Markt, plädieren aber dafür, die aktuellen grundlegenden Veränderungen auch als Chance wahrzunehmen. Wiebke Möhring und Beate Schneider, die Herausgeberinnen dieses Bandes, betreten damit sicherlich kein thematisches Neuland, beleuchten aber eine Nische der Praxisliteratur, in der konkrete Maßnahmen dargestellt werden, wie die Zukunft des Zeitungsmanagements gestaltet werden könnte.

Nach einer kommunikationswissenschaftlichen Einführung der Herausgeberinnen folgen zwölf Praktikerbeiträge, die sich auf verschiedenste Teilbereiche des Zeitungsmanagements beziehen und damit einen ganzheitlichen Einblick in die wichtigsten Managementfunktionen eines Zeitungsverlags liefern. Der erste Praktikeraufsatz beschäftigt sich mit Zukunftspotenzialen der Zeitung und greift dabei eine Vielzahl der in den folgenden Aufsätzen thematisierten Gebiete auf und bereitet damit den Leser für die folgende Lektüre vor.

Anschließend wird das Thema der Verlagsgeschäftsführung bearbeitet, sowohl für überregionale als auch für regionale Zeitungen. Nach einer Abhandlung zum Genossenschaftsgeschäftsmodell der tageszeitung (taz) und seiner Auswirkungen auf das Medienunternehmen, wird der Fokus auf das innerbetriebliche Management gelegt. Hierbei wird das Vertriebs- und Anzeigenmanagement genauso aufgegriffen wie das Redaktions- und Innovationsmanagement. Jeder der Beiträge basiert dabei auf einem konkreten Beispiel aus der Zeitungsbranche, wodurch eine hohe Praxisrelevanz garantiert wird. Jedoch stellt das Beispielhafte auch die zentrale Schwäche des Werkes dar, da allgemeingültige Erkenntnisse kaum aus den Berichten gezogen werden können, auch weil ein zusammenfassender Beitrag, der die vorliegenden wertvollen Darlegungen aus der Unternehmenspraxis systematisch einordnet, fehlt.

Die letzten Abhandlungen des Buches beschäftigen sich schließlich mit einer Vielzahl an Thematiken, die sich nicht mehr mit den inneren Strukturen eines Medienunternehmens im engeren Sinne beschäftigen. Hier werden unter anderem Struktur und Aufgaben der Zeitungs Marketing Gesellschaft (ZMG) und des Bundesverbands Deutscher Zeitungsverleger (BSZV) vorgestellt. Außerdem enthält dieser Teil einen Beitrag über Zeitungswerbung, der insbesondere die vielschichtigen Funktionen dieser Maßnahme noch einmal von Grund auf beleuchtet.

Während einige Aufsätze (wie bspw. von Werner D'Inka zum Redaktionsmanagement) eine klare Struktur aufweisen, fehlt es dem Band insgesamt etwas an einem klaren Aufbau. Zwar wurden die Beiträge nach Tageszeitungsarten und

nach Prozessen grob gegliedert, trotzdem erscheinen die einzelnen Teile nicht gut aufeinander abgestimmt. Teilweise ist dies sowie die auftretenden Redundanzen sicherlich der Tatsache geschuldet, dass es sich hierbei um einen Sammelband handelt.

Inhaltlich konzentriert sich das Buch einerseits klar auf die Unternehmenspraxis aus betriebswirtschaftlicher Perspektive, wodurch im Verlagswesen Tätige sicherlich wertvolle Anregungen aus den Beiträgen ziehen können. Gerade die beeindruckende Bandbreite der Fallbeispiele aus regionalen wie überregionalen Zeitungshäusern unterschiedlichster Größe und mit verschiedenen Geschäfts- und Erlösmodellen sorgen für einen repräsentativen Querschnitt der Branche. Darüber hinaus bieten besonders die aus der externen Perspektive geschriebenen Beiträge des letzten Teils in Bezug auf Mediaforschung und Werbung kompakte Überblicke und Systematisierungen wichtiger betriebswirtschaftlicher Bereiche.

Auf der anderen Seite hätte eine stärkere Einbeziehung des zentralen Zielkonflikts in Medienunternehmen – dem zwischen publizistischen und wirtschaftlichen Zielen – das Gesamtwerk noch weiter aufwerten können. Darüber hinaus wären Anregungen aus dem Ausland, zumindest in den einleitenden Beiträgen, wünschenswert gewesen. Insbesondere in den USA beschäftigen sich Praktiker und Wissenschaftler in teils enger Zusammenarbeit schon sehr lange mit der Zukunft der Zeitungen und hätten hier sicherlich wertvolle Anhaltspunkte geben können.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der vorliegende Sammelband Erwartungen und Zukunftskonzepte der Zeitungsbranche bezüglich der vielschichtigen Bereiche des Verlagsmanagements ganzheitlich abbildet, wodurch wohl jeder, der im Zeitungsmanagement tätig ist, hier ein passendes Beispiel zu seiner Tätigkeit und Zukunftsvision findet.

Christian M. Wellbrock, Universität Hamburg