



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

Melanie Friedrich

**Planung der Programmbeschaffung
in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten**

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

Heft 69

Köln, im Februar 1997

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

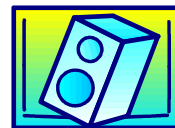
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999

ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 69/97: 3-930788-58-6

Schutzgebühr 12,-- €

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

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die u. g. Postanschrift



Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Direktoren: Prof. Dr. K.-H. Hansmeyer, Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	IV
Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Problemabgrenzung	1
2 Grundlagen.....	3
2.1 Beschaffung und Planung.....	3
2.1.1 Begriff der Beschaffung.....	3
2.1.2 Beschaffungsaufgaben und -objekte.....	3
2.1.3 Stellung der Beschaffung in der Unternehmung.....	4
2.1.4 Begriff der Planung	5
2.1.5 Beschaffungsplanung.....	6
2.2 Öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten.....	8
2.2.1 System der Fernsehanstalten	8
2.2.2 Rechtsform und Ziele der Fernsehanstalten	8
2.2.3 Leistungsprozeß der Fernsehanstalten.....	10
2.2.4 Grenzen und Möglichkeiten privatwirtschaftlicher Betätigung	10
3 Bezugs- und Umweltsystem.....	13
3.1 Überblick.....	13
3.2 Interne Faktoren der Programmbeschaffung.....	15
3.2.1 Beschaffungsarten	15
3.2.2 Beschaffungsobjekte.....	19
3.2.3 Beschaffungsorganisation.....	19



3.3	Externe Faktoren der Programmbeschaffung	26
3.3.1	Medienpolitische Faktoren.....	26
3.3.2	Beschaffungsmarkt.....	27
3.3.2.1	Angebotsformen und -strukturen	27
3.3.2.1.1	Kaufproduktionen.....	28
3.3.2.1.2	Auftragsproduktionen.....	34
3.3.2.1.3	Koproduktionen.....	35
3.3.2.2	Nachfragekonkurrenz	37
3.3.2.2.1	Zwischenhändler.....	37
3.3.2.2.2	Private Fernsehveranstalter.....	37
3.3.3	Entwicklungstendenzen.....	39
4	Planung der Programmbeschaffung	41
4.1	Bedeutung und Stand der Programmbeschaffungsplanung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten	41
4.2	Beschaffungsziele.....	41
4.3	Planungsansätze im Rahmen eines Beschaffungsinformationssystems .	46
4.3.1	Struktur eines Beschaffungsinformationssystems	46
4.3.2	Informationsarten	47
4.3.3	Informationsteilsysteme und Planungsansätze	49
4.3.3.1	Informationssystem zur Früherkennung	50
4.3.3.2	Informationssystem zur Beschaffungsplanung	52
4.3.3.2.1	Strategisch ausgerichtetes Informations- system	53
4.3.3.2.2	Taktisch-operativ ausgerichtetes Informationssystem.....	59
4.3.3.3	Informationssystem zur Beschaffungskontrolle	62
4.4	Exemplarische Entscheidungsfelder der Programmbeschaffungs- planung	66
4.4.1	Strategische Entscheidungsfelder	66
4.4.1.1	Marktbezogene Maßnahmen.....	66
4.4.1.2	Unternehmungsbezogene Maßnahmen	70



4.4.2 Taktisch-operative Entscheidungsfelder.....	73
4.4.2.1 Taktisch-operativer Entscheidungsrahmen	73
4.4.2.2 Beschaffungspolitisches Instrumentarium	74
4.4.2.2.1 Programmpolitik.....	74
4.4.2.2.2 Bezugspolitik	79
4.4.2.2.3 Preis- und Konditionenpolitik	81
4.4.2.2.4 Kommunikationspolitik.....	87
5 Schlußwort	89
5.1 Gesamtreflexion.....	89
5.2 Ausblick	89
Anhang.....	VII
Literaturverzeichnis	XXV



Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Charakterisierung der Beschaffungsarten	18
Abb. 2:	Strategische und taktisch-operative Beschaffungsziele.....	42
Abb. 3:	Teilsysteme des Beschaffungsinformationssystems.....	48
Abb. 4:	Struktur eines strategischen Beschaffungsplanungsprozesses	51
Abb. 5:	Arten der Beschaffungskontrolle.....	61
Abb. 6:	Fiktive Beurteilung strategischer Handlungsvarianten	68
Abb. 7:	Mögliche Ablauforganisation der Programmbeschaffung	71
Abb. 8:	Ablaufdiagramm für die Beschaffungsentscheidung (Grobschema)	74
Abb. 9:	Mögliche Bewertung der Bezugsformen bei Kaufproduktionen	78
Abb. 10:	Möglicher Ablauf der Nachkalkulation von Auftragsproduktionen	84

Abkürzungsverzeichnis

ARD	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten der Bundesrepublik Deutschland
AV	Audiovisuell
BGH	Bundesgerichtshof
BR	Bayerischer Rundfunk, München
Btlg.	Beteiligung
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
DLF	Deutschlandfunk, Köln
DSF	Deutsches Sportfernsehen
DW	Deutsche Welle, Köln
EBU	European Broadcasting Union
ECCT	European Consortium for Commercial Television
EG	Europäische Gemeinschaft
epd	Evangelischer Pressedienst, Frankfurt am Main
EPG	Europäische Produktionsgemeinschaft
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FFA	Filmförderungsanstalt
FuR	Film und Recht (bis 1984), (Zeitschrift)
GEMA	Gesellschaft für musikalische Aufführungs- und mechanische Vervielfältigungsrechte, Berlin
GG	Grundgesetz
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HDTV	High-Definition Television
HR	Hessischer Rundfunk, Frankfurt am Main
Kifu	Kirche und Rundfunk
LRFA	Landesrundfunkanstalten
MAZ	Magnetische Aufzeichnung
MDR	Mitteldeutscher Rundfunk, Leipzig
MGM	Metro Goldwyn Mayer, Hollywood
MP	Media Perspektiven, Frankfurt am Main



NDR	Norddeutscher Rundfunk, Hamburg
NRW	Nordrhein-Westfalen
ORB	Ostdeutscher Rundfunk Brandenburg, Potsdam-Babelsberg
ORF	Österreichischer Rundfunk, Wien
RAI	Radio Televisione Italiana, Rom
RB	Radio Bremen, Bremen
RStV	Rundfunkstaatsvertrag
RTVE	Radiotelevisión Espanola, Madrid
RuF	Rundfunk und Fernsehen
SDR	Süddeutscher Rundfunk, Stuttgart
SFB	Sender Freies Berlin, Berlin
SPIO	Spitzenorganisation der deutschen Filmwirtschaft
SR	Saarländischer Rundfunk, Saarbrücken
SRG	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft, Bern
StV	Staatsvertrag
UA	United Artists, Hollywood
Urhg	Urheberrechtsgesetz
Ust	Umsatzsteuer
VOB	Verdingungsordnung für Bauleistungen
VOL	Verdingungsordnung für Leistungen
WDR	Westdeutscher Rundfunk, Köln
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen, Mainz
ZfB	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZögU	Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen
ZUM	Zeitschrift für Urheber- und Medienrecht

1 Einleitung*

1.1 Problemstellung

Im Zuge der zeitlichen Ausdehnung der Fernsehprogramme und durch das Hinzu-kommen zahlreicher kommerzieller TV-Sender hat sich der Gesamtprogrammbe-darf auf dem deutschen Fernsehmarkt zunehmend erhöht.¹ Dies hat zu verstärkter Wettbewerbsintensität, verbunden mit steigendem Preisniveau auf den rundfunk-relevanten Programmbeschaffungsmärkten, geführt. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung sehen sich öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten bei sinkenden Wer-beeinnahmen und Marktanteilen zunehmend dem Anspruch ausgesetzt, Einspa-rungen zu realisieren.²

So wurde die Untersuchung der Forderung nach einer gesonderten Darstellung von Planungsmöglichkeiten für die Programmbeschaffung Gegenstand der vorlie-genden Arbeit, wobei Ansätze für eine systematische Planung in diesem Funkti-onsbereich analysiert werden sollen.

1.2 Problemabgrenzung

Der Rundfunk in der Bundesrepublik Deutschland ist geprägt durch das duale Sys-tem, d.h. durch die Koexistenz von privat-rechtlich und öffentlich-rechtlich organi-sierten Rundfunkunternehmen.³

Rundfunk bildet im vorliegenden Zusammenhang den Oberbegriff für die Medien Hörfunk und Fernsehen und ist "die für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, in Ton und in Bild unter Be-nutzung elektrischer Schwingungen ohne Verbindungsleitung oder längs oder mit-tels eines Leiters"⁴.

Bis auf das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF), das ausschließlich Fernsehpro-gramme anbietet, veranstalten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten teils gemeinschaftlich, teils allein sowohl Hörfunk als auch Fernsehprogramme. Unter dem Begriff der Fernsehanstalten werden im Rahmen dieser Arbeit diejenigen öf-fentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten subsumiert, die ein Fernsehprogramm ver-anstalten bzw. daran beteiligt sind. Betrachtet wird dementsprechend ausschließ-lich die Programmbeschaffung für das Fernsehen.

Unter den zu beschaffenden Programmen werden diejenigen Programmteile ver-standen, die entweder ausschließlich oder mit wesentlicher Beteiligung von Dritten produziert werden. Die Eingrenzung der Themenstellung beschränkt sich daher

* *Die vorliegende Arbeit stellt die überarbeitete Fassung einer im Sommersemester 1995 an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln im Studiengang Betriebswirtschaftslehre eingereichten Diplomarbeit dar.*

¹ Vgl. W. Schwaderlapp (1995), S. 41.

² Vgl. ebenda.

³ Vgl. RStV, Präambel.

⁴ Abschn. 1 § 2 Abs. 1 RStV.



auf die Beschaffung von Kauf-, Auftrags- und Koproduktionen, unter spezieller Betrachtung von Film- und Fernsehproduktionen in Gestalt von Spielfilmen, Fernsehfilmen, Serien, Dokumentationen und Shows. Die Beschaffung von Sportrechten wurde wegen ihrer speziellen Problematik außer acht gelassen.

2 Grundlagen

2.1 Beschaffung und Planung

2.1.1 Begriff der Beschaffung

Der Begriff der Beschaffung kann sowohl unter funktionalen (aufgaben- oder tätigkeitsbezogenen) als auch unter institutionalen (organisatorischen) Gesichtspunkten betrachtet werden.⁵ Die Beschaffung aus organisatorischer Sicht stellt einen institutionalisierten Funktions- bzw. Verantwortungsbereich innerhalb der Unternehmung dar, in dem die zu verrichtenden Beschaffungstätigkeiten (Teilfunktionen) zweckorientiert gegliedert bzw. zugeordnet sind.⁶

Begriff und Begriffsinhalt der Beschaffung als Funktion ergeben sich aus der Markt- bzw. Umweltabhängigkeit der Unternehmung als Teil eines gesamtwirtschaftlichen Wirtschaftsprozesses zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung.⁷

Im unternehmungswirtschaftlichen Leistungsprozeß als Funktionssystem betrachtet können Beschaffung, Produktion und Absatz als Grundfunktionen einer Unternehmung angesehen werden, wobei stetige Wechselbeziehungen und Abhängigkeiten den Ablauf und die Effizienz des Leistungsprozesses weitgehend bestimmen.⁸ Aufgaben in der Beschaffung ergeben sich einerseits aus dem Mittel-Charakter im Hinblick auf den Unternehmenszweck, d.h. aus dem Sachziel⁹ der Unternehmung, und andererseits aus der Marktabhängigkeit der Unternehmung beim Bezug benötigter Leistungen.¹⁰

Die Beschaffung umfaßt im weiteren Sinn nach THEISEN die Gesamtheit der Tätigkeiten, "die darauf gerichtet sind, dem Betrieb die benötigten, aber nicht selbst erstellten Güter zur Verfügung zu stellen"¹¹. Diese Güter bzw. Inputfaktoren sind aus der Umwelt (i.d.R. sind dies die Beschaffungsmärkte) zu gewinnen.¹²

2.1.2 Beschaffungsaufgaben und -objekte

Kurzfristig-statisch kommt dem Beschaffungswesen die Aufgabe zu, die benötigten Güter in der richtigen Qualität und Menge und zu den günstigsten finanziellen Bedingungen einzukaufen sowie am richtigen Ort und zur richtigen Zeit bereitzustellen (Beschaffungsdisposition).¹³

Bei *langfristig-dynamischer* Betrachtung gilt es dagegen, die Chancen, die sich

⁵ Vgl. H. Stark (1973), S. 8 ff.; H.-O. Günther (1992), Sp. 339 ff.

⁶ Vgl. ebenda.

⁷ Vgl. F. Findeisen (1926), Sp. 1024.

⁸ Vgl. H. Stark (1973), S. 9.

⁹ "Das Sachziel stellt das konkrete Handlungsprogramm der Unternehmung dar. Es enthält die Art, die Menge und den Zeitpunkt für die zu erstellenden und im Markt abzusetzenden Güter oder Dienstleistungen." E. Grochla (1972), S. 38; vgl. auch E. Kosiol (1968), S. 261 f.

¹⁰ Vgl. U. Stangl (1985), S. 50.

¹¹ P. Theisen (1974), Sp. 494.

¹² Vgl. U. Arnold (1982), S. 10.

¹³ Das folgende nach: E. Grochla/ P. Schönbohm (1980), S. 27 ff.



aus der Veränderung der Umwelt ergeben, durch flexible Anpassung und Beeinflussung sowohl der Beschaffungsmarktfaktoren als auch der unternehmensinternen Faktoren zu nutzen bzw. entsprechende Risiken mit Hilfe geeigneter Strategien vom Unternehmen abzuwenden (Beschaffungspolitik).

Über die Weite des Umfangs von Beschaffungsobjekten bzw. Inputfaktoren existieren in der Literatur unterschiedliche Auffassungen:

GUTENBERG beispielsweise stellt bei der Planung betriebsnotwendiger Inputfaktoren die Faktorkategorien Betriebsmittel, Arbeitsmittel und Werkstoffe heraus.¹⁴

Bei Objektauffassungen im weiten Sinne werden neben den Sachgütern (Anlage- und Umlaufvermögen) auch Rechte, Information, Energie, Dienstleistungen, Personal, Kapital sowie Immobilien und Unternehmen als Beschaffungsobjekte bezeichnet.¹⁵ Der Objektumfang im engen Sinne reicht von der alleinigen Betrachtung der Rohstoffe¹⁶ über die in der Materialwirtschaft zusätzlichen betrachteten Hilfs-, Betriebs- und Abfallstoffe¹⁷ bis hin zu den in das Endprodukt eingehenden Fertigteilen, den Handelswaren¹⁸ und Anlagen¹⁹.

Die vielfältigen Erscheinungsformen der Inputfaktoren und die hierdurch bedingten spezifischen Aufgabenstellungen der Beschaffung führten in Theorie und Praxis zu einer institutionellen Aufspaltung der Beschaffungsfunktion. Die Beschaffung von Personal beispielsweise wird speziell dem Aufgabenfeld der Personalwirtschaft zugeordnet.²⁰

Bei der Bestimmung der Programmbeschaffungsobjekte wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit von einer erweiterten Objektauffassung ausgegangen. Hierzu gehören speziell die Rechte an Film- und Fernsehproduktionen sowie die Leistungen von Auftrags- und Koproduzenten.

2.1.3 Stellung der Beschaffung in der Unternehmung

Die Unternehmung als wirtschaftlich-rechtliche Einheit behauptet sich auf dem Markt und im dort herrschenden Wettbewerb durch das Erlangen von Wettbewerbsvorteilen. Die unterstützenden Aktivitäten des Beschaffungsbereichs tragen wertmäßig dazu bei, Wettbewerbsvorteile zu erzielen, da die verwendeten Inputs in jeder Wertaktivität vorhanden sind.²¹

Mit der Aufgabe, die benötigten Inputfaktoren der Unternehmung bereitzustellen, bildet die Beschaffung die funktionale Schnittstelle zwischen (Beschaffungs-)

¹⁴ Vgl. E. Gutenberg (1971), S. 171 ff.

¹⁵ Analog hierzu: U. Arnold (1982), S. 11; A. Schlesinger (1991), S. 58 f.; Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1972), S. 768.

¹⁶ Vgl. E. Schäfer (1955), S. 32 ff.

¹⁷ Vgl. H. Arnolds/ F. Heege/ W. Tussing (1986), S. 18.

¹⁸ Vgl. P. Theisen (1970), S. 3 ff.

¹⁹ Vgl. E. Grochla (1978), S. 13 ff.

²⁰ Vgl. U. Arnold (1982), S. 12 ff.

²¹ Vgl. hierzu ausführlich M.E. Porter (1989), S. 62 ff.

Markt und Unternehmen.²² Ihre Stellung im Spannungsfeld von unternehmensinternen- und externen Anforderungen kommt dabei deutlich durch den Begriff der "Bipolarität der Beschaffung"²³ zum Ausdruck.

Die Stellung der Beschaffung im unternehmerischen Planungsprozeß wird weitgehend durch die Konstellationen der entsprechenden Absatz- und Beschaffungsmärkte bestimmt. Im Fall des Vorliegens stark konkurrierter Absatzmärkte ist bei der strategischen Unternehmensplanung insbesondere von den absatzmarktlichen Erfordernissen auszugehen. Die Beschaffungsentscheidungen sind demnach aus dem Absatzprogramm abzuleiten. Unterliegen die Beschaffungsmärkte einem starken Wettbewerb bzw. sind als Verkäufermärkte strukturiert, rücken auch Beschaffungsüberlegungen in den Vordergrund des Planungssystems. Im Extremfall bestimmt der Beschaffungsmarkt absatzmarktliche Entscheidungen.²⁴

2.1.4 Begriff der Planung

Planung bedeutet die gedankliche Vorwegnahme künftigen Handelns durch Abwägen verschiedener Handlungsalternativen und die Entscheidung für den günstigsten Weg.²⁵ Als Aufgabe beinhaltet sie die Auswahl der Handlungsalternativen, die im Hinblick auf das durch den Handelnden mitverursachte Geschehen dessen Zielen am nächsten kommen.²⁶ Planung zielt darauf ab, die Entscheidung als Ausgangspunkt allen rationalen Handelns auf eine fundierte *informationelle* Basis zu stellen und impliziert damit eine Abkehr von der Improvisation.²⁷

Als Entscheidungsprozeß ist die Planung ein zeitraumbezogener Vorgang. Hieraus ergeben sich folgende Teilprozesse (Elemente) der Planung:²⁸

- Phase der Zielsetzung:
Festlegung und Abstimmung der (Unternehmens-) Ziele;
- Problemstellungsphase:
Definition des Problems bzw. der Entscheidungsaufgabe;
- Alternativengenerierung:
Erarbeitung möglicher Handlungen;
- Prognosephase:
Prognose künftiger Konsequenzen der Handlungsmöglichkeiten;
- Beurteilungsphase:
Beurteilung der Handlungsmöglichkeiten anhand der erwarteten Zielerreichungen;
- Entscheidungsphase:
Wahl zielentsprechender Handlungen.

²² Vgl. H. Stark (1973), S. 11 f.

²³ M. Rembeck (1958), S. 174 ff.

²⁴ Vgl. B. Biergans (1992), S. 49.

²⁵ Vgl. H. Kreikebaum (1992), S. 49; R.M. Hammer (1991), S. 13.

²⁶ Vgl. G. Sieben/ T. Schildbach (1990), S. 10.

²⁷ Vgl. H. Kreikebaum (1992), S. 49; G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 50.

²⁸ Analog hierzu: G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 38.



Der Entscheidung folgt die Realisation und Kontrolle.

Die Komplexität der Aktivitäten im Planungsprozeß wird daran deutlich, daß nicht nur in der Wahl- bzw. Entscheidungsphase Entschlüsse gefaßt werden. Vielmehr sind in allen Phasen Teilentscheidungen, wie z.B. über die Art der Ermittlung von Alternativen oder die Bewertung der einzelnen Konsequenzen, zu treffen. Diese Teilentscheidungen bestimmen das Ergebnis des gesamten Entscheidungsprozesses und damit der Planung wesentlich mit.²⁹

2.1.5 Beschaffungsplanung

Unter der *Beschaffungsplanung* ist ein geordneter informationsverarbeitender Prozeß zur Erstellung eines Entwurfs zu verstehen, der beschaffungsbezogene Größen zur Erreichung der Unternehmens- und Beschaffungsziele vorausschauend festlegt.³⁰ Grundsätzlich können drei Arten der Beschaffungsplanung unterschieden werden:³¹ die *strategische*, die *taktische* und die *operative*.

● *Strategische Beschaffungsplanung*

Gegenstand der strategischen Beschaffungsplanung ist die Festlegung geeigneter Beschaffungsstrategien. Hierbei handelt es sich um ein Bündel langfristig wirksamer Beschaffungsmaßnahmen mit weitreichenden Konsequenzen für die gesamte Unternehmung, um den geplanten strategischen Bedarf unter bestmöglicher Erreichung der Unternehmensziele zu decken.³²

Für die Einordnung der strategischen Beschaffungsplanung in die strategische Unternehmensplanung müssen zunächst drei Arten von Strategien unterschieden werden: (1) Gesamtunternehmensstrategien, (2) Geschäftsbereichsstrategien und (3) funktionale Strategien.³³ Die Gesamtunternehmensstrategie einer Unternehmung erstreckt sich auf alle Geschäftsbereiche und legt für die nächsten 10-15 Jahre die Ausrichtung der Gesamtunternehmung fest. Sie enthält beispielsweise die wichtigsten Aussagen über das anzubietende Leistungsprogramm, die zu bearbeitenden Märkte, die Marktstellung und die zentralen Ideen in bezug auf die Funktionsbereiche der Unternehmung.³⁴ Für jede strategische Geschäftseinheit in der Unternehmung ist eine Geschäftsbereichsstrategie zu entwickeln. In dem von der Gesamtunternehmensstrategie abgegrenzten Rahmen hat sie die Verhaltensweisen in den einzelnen Produkt-Marktbereichen zu präzisieren.³⁵ In den funktionalen Strategien, zu denen auch die Beschaffungsstrategien gehören, werden, ausgehend von der Gesamtunternehmensstrategie und den Geschäftsbereichs-

²⁹ Vgl. H. Stark (1973), S. 89.

³⁰ Vgl. M. Schweitzer (1989), S. 10 f.

³¹ B. Friedl (1990), S. 69 ff.; J. Bloech/ St. Rottenbacher (1986), S. 109; C. C. Berg (1981), S. 15.

³² Vgl. C.C. Berg (1981), S. 48; J. Bloech/ St. Rottenbacher (1986), S. 113; R. Fieten/ K.B. Westphal/ D. Wunderlich (1982), S. 105.

³³ Vgl. H. Kreikebaum (1987), S. 50 ff.; C. Pümpin (1981), S. 20.

³⁴ Vgl. ebenda.

³⁵ Vgl. M.K. Welge (1985), S. 229 f.

strategien, die Konsequenzen für den jeweiligen Funktionsbereich detailliert dargestellt. Aufgrund der speziellen Kenntnisse, die die Bereichsführungen in den strategischen Planungsprozeß einbringen, können von den funktionalen Strategien Impulse ausgehen, die in den übergeordneten Strategien Berücksichtigung finden müssen.³⁶

Beschaffungsstrategien haben in aller Regel weitreichende Konsequenzen für die gesamte Unternehmung, sie sind deshalb wie alle Unternehmensstrategien von der obersten Unternehmensführung zu planen und mit anderen Teilstrategien zu koordinieren.³⁷ Die oberste Unternehmensführung verfügt allerdings nicht immer über die hierzu notwendigen Kenntnisse hinsichtlich der langfristigen Entwicklung auf den Beschaffungsmärkten, den Marktchancen und -risiken sowie den strategischen Möglichkeiten im Beschaffungsbereich. Aus diesem Grunde erscheint eine Mitwirkung der Beschaffungsführung an der strategischen Beschaffungsplanung in Form von Mitberatungs- oder sogar Mitentscheidungskompetenzen erforderlich.³⁸ Die Beschaffungsführung umfaßt hierbei im institutionalen Sinn diejenigen Personen, die Träger beschaffungsbezogener Führungsaufgaben sowie der zugehörigen Kompetenzen und Verantwortung sind.³⁹

● *Taktische Beschaffungsplanung*

Die taktische Beschaffungsplanung konkretisiert die strategischen Beschaffungspläne. Sie dient der Vorbereitung kurz- bis mittelfristiger Entscheidungen über den Bedarf sowie die Art und den Einsatz geeigneter Mittel und Maßnahmen zum Zwecke der an den Beschaffungszielen orientierten Deckung dieses Bedarfs.⁴⁰ Diese Entscheidungen betreffen vor allem den Einsatz des *beschaffungspolitischen Instrumentariums*. Hierunter versteht man die Gesamtheit der auf die Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern gerichteten Gestaltungsmöglichkeiten.⁴¹ Im einzelnen sind dies:

- die Programmpolitik,
- die Bezugspolitik,
- die Preis- und Konditionenpolitik,
- die Kommunikationspolitik.

● *Operative Beschaffungsplanung*

Die operative Beschaffungsplanung dient der Vorbereitung kurzfristiger, meist repetitiver Entscheidungen im Beschaffungsbereich und bezieht sich auf die gleichen Gegenstände wie die taktische Beschaffungsplanung. Sie wird häufig aus der Produktions- und Absatzplanung weitgehend abgeleitet und ist damit als Vollzugsplanung bzw. administrative Planung zu verstehen.

³⁶ Vgl. P. Kraljic (1986), S. 74 ff.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 91; Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1972), S. 771 ff.; C.C. Berg (1981), S. 48; J. Bloech (1986), S. 125.

³⁸ Vgl. B. Friedl (1990), S. 71.

³⁹ Vgl. ebenda, S. 68.

⁴⁰ Vgl. P. Theisen (1970), S. 1; H. Stark (1973), S. 57.

⁴¹ Vgl. E. Grochla/ P. Schönbohm (1980), S. 64 ff.; P. Hamman/ W. Lohrberg (1986), S. 101 ff.



Die strategische, die taktische und die operative Beschaffungsplanung unterscheiden sich ferner hinsichtlich einer Reihe weiterer Merkmale. Einen Überblick über diese Merkmale gibt Anhang 1.

2.2 Öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten

2.2.1 System der Fernsehanstalten

Das System der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland ist föderal strukturiert. Es besteht aus den jeweiligen Landesrundfunkanstalten⁴², den beiden Bundesrundfunkanstalten: *Deutsche Welle* und *Deutschlandfunk* (Hörfunk), die gemeinsam in der *Arbeitsgemeinschaft des öffentlichen Rechts* (ARD) zusammengeschlossen sind, sowie dem *Zweiten Deutschen Fernsehen* (ZDF) als Fernsehanstalt aller Bundesländer.⁴³

Die Landesrundfunkanstalten strahlen in gemeinschaftlicher Koordination der ARD das Fernsehprogramm *Erstes Deutsches Fernsehen* aus und senden weiterhin allein oder zum Teil gemeinsam die *Dritten Fernsehprogramme*, die aus den jeweiligen Eigenbeiträgen der Anstalten bestehen.⁴⁴ Gemeinsam von ARD und ZDF wird das Vormittagsprogramm, das Satellitenprogramm *3sat* mit kulturellem Schwerpunkt (in Kooperation mit ORF und SRG) sowie der europäische Kulturkanal *Arte* (in Zusammenarbeit mit La Sept und dem belgischen Fernsehen RTBF) angeboten.⁴⁵

2.2.2 Rechtsform und Ziele der Fernsehanstalten

Öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten sind gemeinnützige Anstalten des öffentlichen Rechts.⁴⁶ Sie unterliegen zwar der Rechtsaufsicht des Staates, besitzen jedoch das Recht auf Selbstverwaltung, welches sich aus der grundrechtlichen Absicherung der Rundfunkfreiheit⁴⁷ ableitet.⁴⁸

Nach dem gesetzlich vorgeschriebenen Programmauftrag obliegt dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk die Aufgabe, als "Medium und Faktor der öffentlichen Mei-

⁴² Zu nennen sind hier: Bayerischer Rundfunk (BR), Hessischer Rundfunk (HR), Norddeutscher Rundfunk (NDR), Radio Bremen (RB), Saarländischer Rundfunk (SR), Sender Freies Berlin (SFB), Süddeutscher Rundfunk (SDR), Südwestfunk (SWF), Westdeutscher Rundfunk (WDR), Mitteldeutscher Rundfunk (MDR) und Ostdeutscher Rundfunk Brandenburg (ORB).

⁴³ Vgl. N. Seidel (1993), S. 29.

⁴⁴ Vgl. ARD-Jahrbuch 94 (1994), S. 202 f.

⁴⁵ Vgl. ebenda.

⁴⁶ Die Rechtsform der Rundfunkanstalten ist in den entsprechenden Errichtungsgesetzen bzw. Staatsverträgen der jeweils beteiligten Länder normiert. Vgl. beispielhaft Abschn. I § 1 Abs. 1 WDR-Gesetz; § 1 Abs. 1 NDR-StV.

⁴⁷ Nach Art. 5 GG.

⁴⁸ Vgl. N. Seidel (1993), S. 16; K. Radtke (1991), S. 400 ff.

nungsbildung"⁴⁹ Hörfunk- und Fernsehprogramme zu veranstalten und zu verbreiten sowie die Grundversorgung im dualen System⁵⁰ zu gewährleisten. Dabei besteht die Verpflichtung, durch ein umfassendes Programm die Bedürfnisse der Rundfunkteilnehmer hinsichtlich Unterhaltung, Bildung und Information zu befriedigen.⁵¹ Die Erfüllung des Programmauftrags als Sachziel ist der eigentliche Unternehmenszweck der Rundfunkanstalten.⁵²

Der Programmauftrag wird ergänzt durch die in den Rundfunkgesetzen, Rundfunksatzungen und -staatsverträgen festgelegten Programmgrundsätze⁵³, die spezifische Anforderungen an die Ausprägung des Programms enthalten. Als Leistungsmerkmale bestimmen sie die inhaltlichen Elemente rundfunkpolitischer Zielvorstellungen.⁵⁴ Festgeschrieben sind im wesentlichen Anforderungen an die Ausgewogenheit, Sachlichkeit, Objektivität, Unabhängigkeit, Vielfalt und Verantwortung für Demokratie und Menschenwürde.⁵⁵

Diese eher allgemein gehaltenen Aufgabenbeschreibungen⁵⁶ bedürfen einer Transformation in konkrete unternehmungsbezogene Sachziele, die entsprechende Angaben über die Quantität und Qualität der Programme enthalten müssen. Dabei ist es von Bedeutung, daß die Erreichung der einzelnen Sachziele anhand von Indikatoren gemessen werden kann.⁵⁷

Die Erfüllung des Programmauftrags erfolgt in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nicht als eine auf Gewinnerzielung ausgerichtete Tätigkeit, sondern als bedarfswirtschaftliche Tätigkeit, die aus den Rundfunkgebühren, aus den Werbeeinnahmen und sonstigen Einnahmen mischfinanziert wird.⁵⁸ Das Sach- bzw. Leistungsziel ist unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsgebots, des Formalzieles⁵⁹, zu erfüllen. In den Rundfunkgesetzen wird es durch Formulierungen, wie "wirtschaftliche Finanzgebarung"⁶⁰ oder Beachtung der "Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit"⁶¹, explizit angesprochen. Es beinhaltet die ökonomischen Erfolgsziele, wie: Kostendeckung und Erfolgserzielung durch Schaffung einer positiven Diffe-

⁴⁹ Vgl. z.B. § 4 Abs. 1 WDR-Gesetz. Nähere Ausführungen zum Rundfunk als "Medium und Faktor" gibt: W. Lehr (1984), S. 22.

⁵⁰ Die Erweiterung des Programmauftrags durch den Grundversorgungsauftrag erfolgt nach Maßgabe der Zulassung privater Programmanbieter durch das 4. und 5. Rundfunkurteil vom 4.11.1987 bzw. 24.3.1987. Vgl. M. Libertus (1991), S. 452 ff.; N. Seidel (1993), S. 5 f.; P. Niepalla (1991), S. 112 ff.

⁵¹ Vgl. beispielsweise: § 4 Abs. 2 S. 2 WDR-Gesetz; § 5 Abs. 1 S. 2 NDR-StV.

⁵² Vgl. G. Sieben/ V. Schulze/ A. Wachter (1992), Sp. 1317.

⁵³ Z.B. § 5 WDR-Gesetz

⁵⁴ Vgl. P. Kemmer (1986), S. 29; A. Weinstock (1990), S. 41.

⁵⁵ Vgl. den Überblick über die rundfunkgesetzlich festgeschriebenen Programmgrundsätze in: E. König (1983), S. 29 ff.

⁵⁶ Eine Konkretisierung des Programmauftrags wurde vom Gesetzgeber bewußt vermieden, um dem verfassungsrechtlichen Gebot der Rundfunkfreiheit zu entsprechen.

⁵⁷ Vgl. G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 245.

⁵⁸ Vgl. N. Seidel (1993), S. 56 ff.; H. Kelm (1990), S. 357 ff.

⁵⁹ Das Formalziel der Unternehmung beinhaltet Kriterien der Sachzielauswahl und -erfüllung. Vgl. E. Kosiol (1961), S. 129 ff.

⁶⁰ § 18 Abs. 1 HR-Gesetz; § 29 Abs. 2 SR-Gesetz; Art. 38 Abs. 1 SWF-Satzung.

⁶¹ § 30 Abs. 1 NDR-StV; § 24 Abs. 2 ZDF-StV.



renz von Kosten und Leistungen und der Bildung von Rücklagen (Erfolgsverwendung).⁶²

Neben dem Wirtschaftlichkeitsziel umfaßt das Formalziel auch das *Sicherungsziel* des Unternehmenserhalts, d.h. insbesondere der jederzeitigen Liquidität und der Substanzerhaltung als Leistungsvoraussetzung.⁶³

Formalziele der Rundfunkanstalten können auch nicht-ökonomischer Natur sein. Hierunter zählen gesellschaftsbezogene Ziele, wie etwa die Vermittlung von Nutzen für die Leistungsempfänger.⁶⁴

Hinsichtlich der Rangfolge von Sach- und Formalziel sind für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten beide Ziele als gleichrangig zu betrachten.⁶⁵

2.2.3 Leistungsprozeß der Fernsehanstalten

Von der Typologie her handelt es sich bei Rundfunkanstalten um *öffentliche Unternehmen*.⁶⁶ Dies ergibt sich aus der Tatsache, daß sie bei der Nachfrage nach Sendegut nicht hoheitlich tätig werden. In der Absicht, mit dem nachgefragten Sendegut den Bedarf Dritter an Informations-, Bildungs- und Unterhaltungssendungen zu decken, nehmen sie im Wettbewerb mit Dritten am geschäftlichen Verkehr mit gewerblichen Leistungen teil.⁶⁷

Der Leistungsprozeß der Fernsehanstalten besteht in der Ausstrahlung beschaffter und/oder selbsterstellter Fernsehprogramme.⁶⁸ Das Leistungsprogramm wird durch Art, Menge, Struktur und Qualität der ausgestrahlten Endprodukte (Programme, Sendungen) verkörpert.⁶⁹ Nach der Art der Leistungserstellung vereinigen Fernsehanstalten sowohl Elemente von Dienstleistungs- als auch von Produktionsbetrieben auf sich. Dabei beziehen sich erstere auf die Ausstrahlung der Programme und die Gestaltung der Programminhalte durch die Redaktionen, und letztere auf die Herstellung und Beschaffung der Sendebeiträge.⁷⁰

2.2.4 Grenzen und Möglichkeiten privatwirtschaftlicher Betätigung

Wirtschaftliche Betätigungen für Rundfunkanstalten sind verfassungsrechtlich im Rahmen ihres gesetzlich umschriebenen Auftrags zulässig. Hierzu zählen zum einen fiskalische Hilfsgeschäfte, die zur Durchführung der eigentlichen Programmtä-

⁶² Vgl. E. König (1983), S. 27 ff.; N. Seidel (1991), S. 509; N. Seidel (1993), S. 24.

⁶³ Vgl. ebenda; A. Weinstock (1990), S. 44 ff.; P. Kemmer (1986), S. 38 ff.; H.-J. Kayser (1993), S. 31 f.

⁶⁴ Vgl. Kemmer (1986), S. 36.

⁶⁵ Vgl. H.-J. Kayser (1993), S. 32; A. Weinstock (1990), S. 51; O. Fix (1988), S. 54.

⁶⁶ Vgl. J. Müller (1983), S. 8 f.; H.-P. Schneider (1988), S. 180 ff.

⁶⁷ Vgl. ebenda.

⁶⁸ Vgl. N. Seidel (1983), S. 4; V. Haufler (1973), S. 13.

⁶⁹ Vgl. H. Fünfgeld (1983a), S. 751; O. Fix (1988), S. 76; A. Weinstock (1991), S. 53.

⁷⁰ Vgl. N. Seidel (1993), S. 19, 112 ff., 124 ff.; G. Sieben/ V. Schulze/ A. Wachter (1992), Sp. 1317; A. Weinstock (1991), S. 59 ff.; N. Seidel (1983), S. 4.

tigkeit erforderlich sind,⁷¹ wie z.B. der Erwerb von Auftrags- und Kaufproduktionen im Rahmen der Programmbeschaffung,⁷² und zum zweiten erwerbswirtschaftliche-
unternehmerische Aktivitäten, die auf Einnahmeerzielung ausgerichtet sind. Diese
beinhalten insbesondere den Verkauf von Werbemöglichkeiten sowie die Verwer-
tung eigener und fremder Rundfunkproduktionen.⁷³

Gemäß § 3 Abs. 8 WDR-Gesetz ist es beispielsweise dem WDR möglich, zur Her-
stellung und wirtschaftlichen Verwertung von Rundfunkproduktionen mit Dritten
zusammenzuarbeiten. Zu diesem Zweck kann er sich an anderen Unternehmen
beteiligen. Die Landesrundfunkanstalten realisieren diese Möglichkeit z.B. bei der
Beschaffung von Spiel- und Fernsehfilmen, der Programmverwertung⁷⁴ sowie bei
der Abwicklung der Rundfunkwerbung, indem sie diese Aufgabengebiete auf
Tochterunternehmen bzw. Unternehmen, an denen sie beteiligt sind⁷⁵, übertragen
haben.⁷⁶ Die Herstellung der Rundfunkproduktionen darf jedoch nicht zum alleini-
gen Zweck der Verwertung erfolgen.⁷⁷

Die wirtschaftliche Betätigung der Fernsehanstalten müssen dementsprechend im
Sachzusammenhang zur Programmtätigkeit stehen.⁷⁸ Die genannten Aktivitäten,
die auf Einnahmeerzielung gerichtet sind, dürfen lediglich als "Randnutzung" von
den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten betrieben werden.⁷⁹

Die Richtlinien der "Verdingungsordnung für Leistungen" (VOL) bzw. der "Ver-
dingungsordnung für Bauleistungen" (VOB), die das Prinzip der Ausschreibung
statuieren und entsprechende Verfahrensregeln zur Beschaffung in öffentlichen
Unternehmen festlegen,⁸⁰ finden ihrerseits keine Anwendung auf die Beschaffung
von Programmteilen sowie auf Lieferungen und Leistungen zur Erstellung von
Programmteilen, die durch Urheberrechts- oder Honorarverträge vereinbart wer-
den.⁸¹

Die Gründe hierfür sind sinngemäß in der VOL selbst zu finden, die in § 3 die frei-
händige Beschaffung unter anderem dann gestattet, wenn "Leistungen eine be-

⁷¹ Die fiskalischen Hilfsgeschäfte fallen unter den (Schutz-) Bereich des Art. 5 Abs.1 S. 2 GG, der die erforderlichen Hilfstätigkeiten im Rahmen der Beschaffung von Informationen bis zur Verbreitung der Sendung umfaßt. Vgl. Ch. Giehl (1993), S. 115.

⁷² Vgl. R. Stettner (1991), S. 441; J. Lampe (1992), S. 299.

⁷³ Vgl. Ch. Giehl (1993), S. 116.

⁷⁴ Vgl. Abschnitt 3.2.3 *Beschaffungsorganisation*.

⁷⁵ Die Begriffe "Tochterunternehmen" und "beteiligte Unternehmen" werden hier i.S.v. § 271 HGB benutzt.

⁷⁶ Die sog. "Werbetöchter", d.h. die Unternehmen, die für den Werbezeitenverkauf der Anstalten zuständig sind, werden in der Rechtsform einer GmbH geführt und sind in der Arbeitsgemeinschaft der ARD-Werbegesellschaften (ARD-Werbung) zusammengeschlossen. Vgl. ARD (1994), S. 138; ARD-Jahrbuch 94 (1994), S. 286 ff.

⁷⁷ Vgl. § 3 Abs. 8 S. 2 WDR-Gesetz.

⁷⁸ Ausführlich zu dieser Thematik: N. Seidel (1991), S. 504 ff.; H.-P. Schneider (1988), S. 181 ff.

⁷⁹ Vgl. zur Diskussion über die Auslegungsmöglichkeiten der "Randnutzung": Ch. Giehl (1993), S. 116 ff.; B. Grundmann (1990), S. 36 ff.

⁸⁰ Vgl. H. Schmid (1989), Sp. 96 ff.

⁸¹ Vgl. T. Aulich (1983), S. 73 f.



sondere Kunstfertigkeit und Erfahrung erfordern" oder Leistungen "nach Art und Umfang nicht genau und eindeutig festzulegen oder vergleichsfähig sind".⁸²

⁸² Vgl. ebenda.

3 Bezugs- und Umweltsystem

3.1 Überblick

Ausgangspunkt der Betrachtung ist die öffentlich-rechtliche Fernsehanstalt als Entscheidungsträger im Rahmen der Programmbeschaffung. Aus dieser Sicht lassen sich zwei relevante Seiten des Umweltsystems feststellen: Die eine Seite umfaßt als Bezugsgruppen den *Staat* (Regierung, Landesparlamente, Landesmedienanstalten, Aufsichtsbehörden etc.) und die *Kunden* (Zuschauer, werbetreibende Wirtschaft) der Rundfunkanstalten, die auf die einzelnen Anstalten Einfluß nehmen und als Hauptanspruchsteller charakterisiert werden können. Die Einflußnahme des Staates erfolgt beispielsweise durch

- gesetzliche Vorgaben (Programmauftrag!);
- die Festlegung der Gebühren (Beschlußakt der Landesparlamente)⁸³ und steuerlichen Abgaben;
- die Kontrolle durch Aufsichtsbehörden hinsichtlich der Einhaltung des gesetzlichen Rahmens (z.B. Einhaltung der Werbezeitbeschränkungen)⁸⁴;
- Frequenzzuteilung durch die Landesmedienanstalten.

Durch den Staat wird im wesentlichen der gesetzliche Handlungsspielraum für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten hinsichtlich der Programmgestaltung, Programmherstellung und -beschaffung festgelegt. Durch die Gebührenfestlegung hat er auf die Haupteinnahmequelle und damit indirekt auf die Höhe des zur Verfügung stehenden Beschaffungsbudgets der Anstalten einen wesentlichen Einfluß.

Innerhalb dieses Rahmens beeinflussen vor allem die Zuschauer und die werbungstreibende Wirtschaft durch ihre Wünsche (Anforderungen) und durch ihr Nachfrageverhalten die Programmstruktur der öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramme. Die Wünsche der werbenden Wirtschaft betreffen bestimmte Sendeplatzanforderungen. Für sie sind vor allem Sendeplätze mit hohen zielgruppenspezifischen Einschaltquoten interessant.⁸⁵ Sie stehen letztlich in funktionalem Zusammenhang zu den Programmwünschen der Zuschauergruppen. Für die Programmbeschaffung sind dies zu berücksichtigende Faktoren, denn die Programmwünsche der Zuschauer bestimmen nicht zuletzt auch die Qualität der zu beschaffenden Programme, die Art der Programmkomponenten (Spielfilme, Serien, Sport und Informationssendungen) und die Mengen der zu beschaffenden Programmkomponenten.

⁸³ Vgl. N. Seidel (1993), S. 62.

⁸⁴ Im Gegensatz zu den Privaten besteht für das Erste und Zweite Fernsehprogramm die 20.00 Uhr-Werbegrenze, das Verbot der Werbeausstrahlung an Sonn- und Feiertagen (§ 15 Abs. 1 S. 3 RStV) sowie die Beschränkung der werktäglichen Werbezeit auf 20 Minuten im Jahresdurchschnitt (§ 15 Abs. 1 S. 1 RStV). Durch den Rundfunkstaatsvertrag von 1991 wurde die Werbung in allen Dritten Fernsehprogrammen gänzlich ausgeschlossen (§ 15 Abs. 2 RStV).

⁸⁵ Vgl. Ch. Giehl (1993), S. 37 ff.



Durch die festgelegte Mischfinanzierung der Rundfunkanstalten nehmen die Werbetreibenden finanziellen Einfluß auf die Anstalten und damit gleichsam auf das für die Programmbeschaffung zur Verfügung stehende Budget.

Zu berücksichtigen bleibt, daß selbstverständlich auch der Staat und die Kunden von den Fernsehanstalten beeinflusst werden. Durch das Programmangebot können Bedürfnisse und Programmwünsche bei den Zuschauern geweckt werden. Mit dem Begehren nach Gebührenerhöhungen seitens der Anstalten kann diese unter Umständen bei den entsprechenden Gremien erzielt werden.

Die zweite relevante Seite des hier beschriebenen Umweltsystems stellt der *Beschaffungsmarkt* für Programme dar. Die Bezugsgruppe dieser Seite sind die jeweiligen Anbieter, wie z.B. Produzenten, Rechteinhaber für Spielfilmlicenzen, Informations-Unternehmen (Presse- und Bildagenturen) oder auch Freischaffende Künstler (Drehbuchautoren, Schauspieler etc.)⁸⁶. Durch ihr Angebotsverhalten nehmen sie Einfluß auf die Beschaffungsentscheidungen der Fernsehanstalten, die wiederum durch ihr Nachfrageverhalten in entgegengesetzter Richtung beeinflussend wirken. Zudem besteht für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten die Möglichkeit, durch den gezielten Einsatz eines beschaffungspolitischen Instrumentariums im Rahmen des Beschaffungsmarketings den Beschaffungsmarkt aktiv zu beeinflussen.

Einen weiteren wesentlichen Faktor dieses Umweltsystems stellen die privaten Fernsehanbieter dar, die auf das dargestellte Beziehungsgeflecht nicht unwesentlich einwirken. Im Wettbewerb mit den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten konkurrieren sie um

- Einschaltquoten und Programmimage bei den Zuschauern,
- Werbeaufträge,
- Programmlizenzen und Fremdleistungen auf den nationalen und internationalen Programmbeschaffungsmärkten,
- die Zuteilung von terrestrischen Sendefrequenzen, Satelliten- und Kabelkanälen.⁸⁷

Daneben konkurrieren natürlich auch die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten in bestimmten Feldern miteinander:

ARD und ZDF stehen im Wettbewerb um Werbeaufträge, Sponsoren, Einschaltquoten sowie um Programmlizenzen und Fremdleistungen auf den Programmbeschaffungsmärkten.

Durch die bundesweite Kabel- und zum Teil Satellitenübertragung stehen auch die Dritten Programme untereinander in Konkurrenz um Einschaltquoten.

Nachfolgend werden, da die einzelnen Anstalten in vielen Bereichen miteinander kooperieren, in erster Linie die Konkurrenzbeziehungen zu den privaten Veranstal-

⁸⁶ Vgl. auch F.H. Fleck (1987), S. 13; ders. (1990a), S. 5; ders. (1990b), S. 138.

⁸⁷ Vgl. H. Garber (1988), S. 19.

tern hervorgehoben (zudem die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten im Rahmen dieser Arbeit generell betrachtet werden).

3.2 Interne Faktoren der Programmbeschaffung

3.2.1 Beschaffungsarten

Grundsätzlich bestehen für Fernsehanstalten die Möglichkeiten der Eigenproduktion und der Fremdproduktion von Programmen.⁸⁸

Darüber hinaus unterscheidet man in Auftrags- und Koproduktionen (z.T. auch Ko-Eigenproduktion/Kofinanzierung) sowie Kaufproduktionen und Programmübernahmen. Die Kaufproduktion und Programmübernahme lassen sich als Fremdproduktionen im engeren Sinne bezeichnen, da sie ausschließlich von Anstaltsfremden produziert werden. Bei der Auftrags- und Koproduktion hingegen fließen zum Teil Eigenleistungen der Fernsehanstalten ein, die sowohl produktionsbedingt in Form von Beistellungen als auch auf redaktioneller Ebene durch inhaltliche Einflußnahme erfolgen können. Im weitesten Sinne sind sie dennoch, mit Ausnahme der Ko-Eigenproduktion, unter Fremdproduktionen zu subsumieren, da sie überwiegend von Anstaltsfremden produziert werden.

Ausgehend von der fertigen Produktion als Beschaffungsobjekt (z.B. Fernsehfilm) stellt die Eigenproduktion keinen Beschaffungsvorgang im eigentlichen Sinne dar und wird somit hier nicht explizit zu den einzelnen Programmbeschaffungsarten gezählt.⁸⁹ Sie wird dennoch aus Abgrenzungsgründen in die folgende Charakterisierung der Beschaffungsarten einbezogen.

Eigenproduktionen

Eigenproduktionen sind Programme, deren Herstellung und Bearbeitung von der ausstrahlenden Anstalt mit eigenen Produktionsmitteln durchgeführt und allein finanziert werden.⁹⁰

Die Fernsehanstalt besitzt an diesen Produktionen, falls es sich um ein Filmwerk⁹¹ handelt, das Leistungsschutzrecht nach § 94 UrhG und das Recht des Sendeun-

⁸⁸ Vgl. N. Seidel (1993), S. 124.

⁸⁹ Hiervon abweichend findet man in den Haushaltsplänen der Rundfunkanstalten bei den Programmaufwendungen die Einteilung der Beschaffungsarten in: Eigenproduktion, Auftragsproduktion, Koproduktion, Lizenzankauf, Übernahme und Wiederholung. Neben der Produktionsart wird dabei auch der Ausstrahlungsmodus (Wiederholung) als Abgrenzungskriterium benutzt. Vgl. ZDF Haushaltsplan'95 (1995), S. 51. Eine solche Einteilung ist jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht sinnvoll, da es sich hier bei der Eigenproduktion und Wiederholung definitionsgemäß nicht um Beschaffungsarten handelt. Die Wiederholung kann sowohl als Eigenproduktion als auch als Auftrags-, Ko- und Kaufproduktion hergestellt oder beschafft worden sein.

⁹⁰ Vgl. T. Aulich (1983), S. 85; ARD-Jahrbuch 93 (1993), S. 323.

⁹¹ Das Filmwerk ist der schutzfähige Film im Sinne des § 2 UrhG. Vgl. F.K. Fromm/ W. Norde- mann (1988), S. 405.



ternehmens nach § 87 UrhG.⁹² Letzteres gilt auch für Produktionen, die keine urheberrechtlichen Filmwerke darstellen.⁹³

Fremdproduktionen i.w.S.

● Auftragsproduktionen

Bei der Auftragsproduktion bedient sich eine Fernsehanstalt zur Filmherstellung eines anstaltsfremden Filmproduzenten.⁹⁴ Hierbei kann zwischen der "echten" und "unechten" Auftragsproduktion unterschieden werden.⁹⁵

Bei der *echten Auftragsproduktion* schließt der Produzent alle Verträge zur Filmherstellung im eigenen Namen und auf eigene Rechnung ab und liefert den Film als sendefertige Produktion an die Fernsehanstalt.⁹⁶ Er erwirbt die Nutzungs- und Leistungsschutzrechte am Filmwerk⁹⁷ und ist daher als Filmhersteller im urheberrechtlichen Sinne anzusehen.⁹⁸ Dies gilt auch, wenn er sich zur Übertragung bzw. Einräumung der zur Auswertung durch die Fernsehanstalt erforderlichen Nutzungsrechte an den notwendigen Nutzungsarten verpflichtet hat oder selbige schon im voraus übertragen hat.⁹⁹ Der Fernsehanstalt werden in aller Regel bestimmte Mitwirkungsrechte, wie z.B. bei der Stoffauswahl, eingeräumt. Auf der Grundlage der von der Fernsehanstalt genehmigten Kalkulation erhält der Produzent zumeist eine Lizenzgebühr in Gestalt eines festen Betrages.¹⁰⁰ Rechtlich ist die echte Auftragsproduktion nach der jeweiligen Vertragsstruktur ein Werkvertrag gemäß §§ 631 ff. BGB oder ein Werklieferungsvertrag gemäß § 651 BGB.¹⁰¹

Bei der *unechten Auftragsproduktion* handelt es sich um ein Auftragsverhältnis, das wie ein Dienstvertrag gemäß § 611 ff. BGB behandelt wird.¹⁰² Die Fernsehanstalt trägt die vollen Kosten der Finanzierung und das gesamte Risiko der Filmherstellung. Dabei werden die wesentlichen Durchführungstätigkeiten ausschlaggebend von der Fernsehanstalt bestimmt.¹⁰³ Der Filmproduzent ist nicht als Filmhersteller im urheberrechtlichen Sinne anzusehen, da die Nutzungs- und Leistungsschutzrechte an dem Filmwerk unmittelbar bei der Anstalt entstehen.¹⁰⁴

⁹² Vgl. H. v. Hartlieb (1991), Kap. 197, Rdnr. 1.

⁹³ Vgl. ebenda.

⁹⁴ Die Fernsehanstalten müssen allerdings von den Urhebern am Filmwerk und den Urhebern vorbestehender Werke die Rechte erwerben, die sie für die vorgesehene Auswertung benötigen. Vgl. H. v. Hartlieb (1991), Kap. 197, Rdnr. 1.

⁹⁵ Vgl. H. Hubmann/ M. Rehbinder (1991), S. 247.

⁹⁶ Vgl. M. Paschke (1984), S. 407; H. v. Hartlieb (1991), Kap. 110, Rdnr. 5; N. Herzig/ A. Söffing (1994), S. 602.

⁹⁷ §§ 88, 89, 94 UrhG.

⁹⁸ Vgl. M. Paschke (1984), S. 407; H. v. Hartlieb (1991), Kap. 74, Rdnr. 3, Kap. 199, Rdnr. 9.

⁹⁹ Vgl. H. v. Hartlieb (1991), Kap. 74, Rdnr. 2 f.

¹⁰⁰ Vgl. den Auftragsproduktionsvertrag für einen Film in Anhang 2.

¹⁰¹ Vgl. J. Kreile (1991), S. 388.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 387; H. v. Hartlieb (1991), Kap. 74, Rdnr. 7 f. - Von Hartlieb spricht in bezug auf die Stellung des Auftragsproduzenten von einem Herstellungsleiter.

¹⁰³ Vgl. J. Kreile (1991), S. 387; N. Herzig/ A. Söffing (1994), S. 602.

¹⁰⁴ Vgl. M. Paschke (1984), S. 407.

- Koproduktionen

Die Koproduktion, oder auch Gemeinschaftsproduktion genannt, entsteht in der Zusammenarbeit einer Anstalt mit Partnern. Dies sind in aller Regel andere Fernsehanstalten im In- und Ausland. Koproduktionen von öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten mit unabhängigen Filmproduzenten und professionellen Vermarktungsunternehmen¹⁰⁵ sind hingegen seltener vorzufinden. Produktions- und Finanzierungsrisiko tragen die Koproduzenten nach Vereinbarung gemeinsam. Ebenfalls nach Vereinbarung erwerben sie gemeinsam die Rechte für die "rundfunkmäßige" und fallweise auch für die darüber hinausgehende anderweitige Nutzung des Beitrags.¹⁰⁶ Die Beteiligungen an Koproduktionen können aus Sachleistungen, Rechten oder sonstigen Werten bestehen. In der Praxis ist diesbezüglich eine immer größere Variantenvielfalt festzustellen, die sich entsprechend auch bei den Rechtestrukturen widerspiegelt.¹⁰⁷

Im Falle der rein finanziellen Beteiligung seitens der Anstalt liegt eine *Kofinanzierung* ("Pre-sale") vor.¹⁰⁸ Umgekehrt wird aus der Perspektive der ausstrahlenden Fernsehanstalt von einer Ko-Eigenproduktion gesprochen, wenn sie bei der Produktion die Produzentenrolle übernimmt, d.h. federführend ist, und die übrigen Koproduzenten lediglich finanziell beteiligt sind.¹⁰⁹

Rechtlich charakterisiert sich die Koproduktion als eine Gesellschaft des bürgerlichen Rechts gemäß §§ 705 ff. BGB, da die Vertragspartner zur Erzielung eines gemeinsamen Zweckes zusammen tätig werden.¹¹⁰

Fremdproduktionen i.e.S.

- Kaufproduktionen

Beim Programmkauf erwirbt die Anstalt an einem fertigen Programmbeitrag bzw. Film, der ggf. noch durch die Anstalt bearbeitet, z.B. synchronisiert wird, Nutzungsrechte durch Lizenzzahlungen.¹¹¹

Gegenstand des Fernsehlizenzvertrages¹¹² ist das Recht, den Film im Programm der betreffenden Fernsehanstalt auszustrahlen. Dieses Recht wird in ausschließlicher Form vergeben und betrifft alle Arten der Programmverbreitung wie Fernseh- und Kabelfunk, Kabel- und Satellitenfernsehen. Bei den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten wird ferner die Ausstrahlung in *Dritten Programmen* (ARD) und/oder in Gemeinschaftsprogrammen (3sat, Arte; ARD und ZDF) geregelt. Dabei werden Lizenzzeit und Anzahl der Ausstrahlungen vertraglich festgelegt.¹¹³

¹⁰⁵ Hierunter versteht man die Zusammenarbeit mit der werbungstreibenden Wirtschaft, die z.B. Produktionen für Werbung nutzt oder durch Sponsoring unterstützt. Beispielhaft sei hier die Koproduktion einer Kindersendung des ZDF mit einem Spielzeughersteller genannt (lt. Angaben von Frau Dillmann (Programmwirtschaft ZDF), Gespräch am 06.02.1994).

¹⁰⁶ Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 27; T. Aulich (1983), S. 86; M. Schwarz (1991), S. 384.

¹⁰⁷ Angaben von Herrn Reusch (WDR-Programmwirtschaft), Gespräch am 14.02.1995.

¹⁰⁸ Vgl. ausführlich zur Kofinanzierung: E. Friccius (1991), S. 392 ff.

¹⁰⁹ Vgl. ARD-Jahrbuch 93 (1993), S. 323.

¹¹⁰ Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 24.

¹¹¹ Vgl. T. Aulich (1983), S. 86; ARD-Jahrbuch 91 (1991), S. 421.

¹¹² Vgl. Fernsehlizenzvertrag für einen Film in Anhang 3.

¹¹³ Vgl. H. v. Hartlieb (1991), Kap. 198, Rdnrn. 2 ff.



- Programmübernahmen

Hierbei übernimmt die Anstalt, normalerweise im kostenfreien Programmaustausch, entweder zur gleichzeitigen oder zur zeitversetzten Ausstrahlung Programmbeiträge (z.B. im Rahmen der Eurovision) von einer anderen Rundfunkanstalt bzw. -organisation.¹¹⁴

Programmübernahmen sind bei Fernsehanstalten im Vergleich zu den übrigen Beschaffungsarten mengenmäßig von untergeordneter Bedeutung.¹¹⁵ Sie sollen aus diesem Grunde im Verlauf der Arbeit nicht weiter betrachtet werden.

Aus der Sicht der Fernsehanstalt können die Beschaffungsarten sowie die Eigenproduktion anhand folgender Kriterien charakterisiert werden:

Abb. 1: Charakterisierung der Beschaffungsarten

<i>Beschaffungsarten</i> <i>Kriterien</i>	Kaufproduktion	Auftragsproduktion echte/unechte	Koproduktion/ Kofinanzierung
Wirtschaftliches Risiko der Produktion	nein	nein/ ja	zum Teil (in Höhe der Btlg.)
Einflußmöglichkeiten auf Planung, Inhalt etc.	nicht gegeben	gegeben	zum Teil gegeben/ nicht gegeben
Träger der Finanzierung (Produktion)	-	die Anstalt	teilweise die Anstalt (in Höhe ihrer Btlg.)
Verwertungsmöglichkeiten der Anstalt (Vertriebsfähigkeit)	nicht gegeben	gegeben	zum Teil gegeben
durchschnittlicher Preis pro Sendeminute (ZDF) ^{a)}	3911 DM/min.	9717 DM/min. ^{b)}	4425 DM/ min.

a) Quelle: ZDF Haushaltsplan '95 (1995), S. 99. Ähnliche Preisverhältnisse sind bei den anderen Fernsehanstalten zu finden.

b) Die Minutenkosten variieren sehr stark in den jeweiligen Programmgenres; für ein Fernsehspiel liegt der Preis beispielsweise bei etwa 15.000 DM/ min.

In der Programmstruktur der öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramme sind die verschiedenen Programmstehungsformen bzw. Beschaffungsarten hinsichtlich der einzelnen Programmkategorien unterschiedlich vorzufinden.¹¹⁶ Zu den auftragsproduzierten Programmgenren gehören hauptsächlich Fernsehfilme, Serien, Shows und musikalische Beiträge, wobei letztere in der Gesamtstruktur des Ersten und Zweiten Fernsehprogramms von eher untergeordneter Bedeutung sind. Im Rahmen der koproduzierten Programmgenren dominieren die Bereiche Fiction/Nonfiktionale Unterhaltung sowie Kinder- und Jugendsendungen. Programmankäufe werden in erster Linie bei der Beschaffung von Spiel- und Fernsehfilmen getätigt.

Insgesamt nehmen bei ARD und ZDF die Programmbereiche Fiction, Nonfiktionale Unterhaltung sowie Kinder- und Jugendsendungen (Fiction/Non-Fiction) etwa 50

¹¹⁴ ARD-Jahrbuch 93 (1993), S. 323; T. Aulich (1983), S. 86; U.M. Krüger (1991), S. 339.

¹¹⁵ Vgl. U.M. Krüger (1991), S. 344.

¹¹⁶ Vgl. Anhang 4.

Prozent der Gesamtsendezeit ein.¹¹⁷ Bei den kleineren öffentlich-rechtlichen Sendern, also 3sat, Arte und den Dritten Programmen, bei denen das Informations- und Kulturangebot dominiert, ist ein Anteil von ca. 30 und 40 Prozent festzustellen, wobei der Prozentsatz bei Arte, MDR und ORB bei rund 40 Prozent liegt und bei den restlichen Sendern ca. 30 Prozent beträgt.¹¹⁸

3.2.2 Beschaffungsobjekte

Die zu beschaffenden Programmproduktionen in Gestalt von Spielfilmen, Fernsehfilmen, Shows etc. werden zusammenfassend als audiovisuelle (AV) Software bezeichnet.¹¹⁹ Der eigentliche Wert dieser Produktionen ist nicht materieller, sondern immaterieller Natur. Er liegt speziell in den Inhalten bzw. in dem geistig kreativen Potential. Die entsprechenden Bild- und Tonträger sind lediglich von sekundärer Bedeutung.

Diese Produktionen und die Rechte an ihnen sind die Beschaffungsobjekte, die sich aus zahlreichen Teilleistungen zusammensetzen. Teilleistungen sind z.B. die Leistungen der Produzenten, Drehbuchautoren, Regisseure und Schauspieler, die als Inputfaktoren in die Produktionen einfließen.

Kauf-, Auftrags- und Koproduktionen, verstanden als Leistungsbündel im obigen Sinne, können dementsprechend als übergeordnete Objektkategorien verstanden werden.

Im Gegensatz zu industriellen Produkten besitzen die einzelnen Produktionen Unikat-Charakter, für die zumeist keine "genormten" Fertigungsabläufe bestimmend sind.¹²⁰

3.2.3 Beschaffungsorganisation

Die Organisation der Beschaffung, als Teilbereich der Unternehmung, wird beeinflusst durch die Organisationsstruktur des gesamten Unternehmens. Diese wiederum ist von der Branche abhängig, in der das Unternehmen tätig ist.¹²¹ Bei öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten wird die Organisationsstruktur darüber hinaus durch die gesetzlichen Bestimmungen des Programmauftrags geprägt.¹²²

Im folgenden soll zunächst die Aufbaustruktur der Fernsehanstalten betrachtet werden. Anschließend werden die derzeit realisierten organisatorischen Gestaltungsvarianten der Programmbeschaffung anhand der Objekte "Spiel- und Fern-

¹¹⁷ Vgl. Anhang 5.

¹¹⁸ Vgl. ebenda; Anhang 6.

¹¹⁹ Vgl. J. Kruse (1994), S. 184; ders. (1989), S. 255.

¹²⁰ Vgl. M. Barth-Renz (1992), S. 100 ff.; N. Seidel (1993), S. 133; R. Sölch (1983), S. 94; H. Fünf-geld (1983b), S. 63. Serienproduktionen weisen im Vergleich zu anderen Filmproduktionen einen relativ hohen Standardisierungsgrad aufweisen. Vgl. M. Handwerk (1995a), S. 8 ff.

¹²¹ Vgl. H.-O. Günther (1992), Sp. 342.

¹²² Vgl. G. Sieben/ V. Schulze/ A. Wachter (1992), Sp. 1318.



sehfilme" und "nicht-szenisch-gestaltete" Fernsehproduktionen i.S.v. Shows aufgezeigt.

Dem allgemeinen Aufbau der Fernsehanstalten folgend¹²³, wird die strategische Spitze, d.h. die oberste Führungsebene, durch den Intendanten¹²⁴ und die geschäftsführenden Direktoren gebildet. Diesen Organen sind extern die Aufsichtsgremien Rundfunkrat bzw. Fernsehrat (beim ZDF) und Verwaltungsrat als Kontrollinstanzen zur Seite gestellt.¹²⁵

Grundsätzlich untergliedern sich die Geschäftsbereiche einer Fernsehanstalt in:

- (1) Programmdirektion Fernsehen,
- (2) Technische Direktion und
- (3) Verwaltungsdirektion.

Daneben gibt es bei einigen Fernsehanstalten nachfolgende Spezifikationen zu beachten:

ZDF und SR

Bei diesen Anstalten wird der Programmdirektion Fernsehen zusätzlich der Geschäftsbereich Chefredaktion gleichgestellt. Er umfaßt die einzelnen Redaktionen mit Schwerpunkt Wirtschaft und Politik, die bei den anderen Anstalten organisatorisch zur Programmdirektion Fernsehen gehören.

WDR und NDR

Hier gibt es den gesonderten Geschäftsbereich Produktionsdirektion, dessen Aufgabenbereich bei den sonstigen Rundfunkanstalten der Programmdirektion Fernsehen unterstellt ist.

Die Stellen der sogenannten *mittleren Linie*, wie z.B. Chefredakteure und Sendeleiter, stellen die Verbindung zwischen Geschäftsführung und operativer Ebene dar. Die operative Ebene gliedert sich im wesentlichen in die Redaktionen und Abteilungen des Programm- und Produktionsbetriebs. Während der operative Kern des Produktionsbetriebs in erster Linie verrichtungsorientiert gegliedert ist, weist derjenige des Programmbetriebs eine primäre Markt- bzw. Objektorientierung (Spartenorganisation)¹²⁶ auf. Dies hat zu Folge, daß im Rahmen des Programmbetriebs eine Vielzahl von Redaktionseinheiten vorzufinden ist, deren Aufgabenbe-

¹²³ Zu der nachfolgenden Darstellung der Organisationsstrukturen von Rundfunkanstalten vgl. G. Sieben/ V. Schulze/ A. Wachter (1992), Sp. 1318 ff., die die Organisation der Rundfunkanstalten anhand des Konzepts der organisatorischen Grundbausteine von MINTZBERG beschreiben. Vgl. H. Mintzberg (1979); H. Mintzberg (1983).

¹²⁴ Der Intendant besitzt umfassende Leitungsbefugnisse sowie die Gesamtverantwortung. Vgl. z.B. § 25 WDR-Gesetz. Nähere Ausführungen hierzu geben auch: A. Weinstock (1990), S. 35; O. Fix (1988), S. 92.

¹²⁵ Sie besitzen vor allem Kontrollkompetenzen, um eine übermäßige Machtfülle des Intendanten zu verhindern. Vgl. A. Weinstock (1990) S. 36; N. Seidel (1993), S. 26; E. König (1983), S. 8 ff.

¹²⁶ Vgl. allgemein zur Spartenorganisation, F. Eisenführ (1993), S. 121 ff.; R. Bühner (1992), Sp. 2274 ff.

reiche nach den verschiedenen Programmhaltungen, Programmformen und -inhalten abgegrenzt sind.¹²⁷

Die Redaktionen sind als "kleine autonome Markteinheiten"¹²⁸ zu betrachten. Hieraus ergeben sich z.B. folgende Tätigkeiten in Abhängigkeit vom jeweiligen Programmbereich:¹²⁹

- Die Redaktionstätigkeit i.e.S.¹³⁰,
- die organisierende Produzententätigkeit¹³¹,
- die Regie- und Präsentationsaufgaben¹³² und
- das Beschaffungsmanagement.

Dabei ergibt sich grundsätzlich eine dezentrale Beschaffungsorganisation.¹³³ Die Beschaffung von Fremdproduktionen erfolgt in den Landesrundfunkanstalten im wesentlichen dezentral durch die Programmbereiche unter Beteiligung der Abteilungen Honorare und Lizenzen¹³⁴. Die Planung der Beschaffungsaktivitäten erfolgt dementsprechend dezentral durch die einzelnen Programmbereiche im Rahmen der einjährigen Programm- bzw. Leistungsplanung.¹³⁵

Abweichend von dieser Organisationsform übertragen die Anstalten ZDF, NDR und BR die Beschaffung von Filmen als Kauf- und Koproduktionen auf rechtlich selbständige Tochterunternehmen bzw., wie im Falle des BR, auf ein Unternehmen, an dem der BR Beteiligungen hält. Hierbei ist jedoch deutlich zwischen den programmlichen Aufgaben und den eigentlichen Beschaffungsaufgaben zu trennen. Die Programmverantwortung, die u.a. die redaktionelle Gestaltung und Abnahme von Programmbeiträgen umfaßt, verbleibt weiterhin bei den Anstalten. Die Tochterunternehmen übernehmen vielmehr die Funktionen der kaufmännischen und vertragsjuristischen Abwicklung von Kauf- und Koproduktionen sowie die generelle Markterkundung und -beobachtung im Rahmen dieser Beschaffungen, wobei letztere auch von den Redaktionen wahrgenommen werden, indem z.B. Filmfestivals und -messen auch von Redakteuren besucht werden.

Aus der zuvor festgelegten Trennung zwischen Programm- und Beschaffungskompetenz bzw. -tätigkeiten ist festzuhalten, daß die Fragestellung der zentralen oder dezentralen Beschaffungsorganisation sich immer nur auf die Beschaffungsaufgaben im oben beschriebenen Sinne bezieht, da für die letztlich (inhaltliche) Auswahl der Programmbeiträge die Redaktionen bzw. letztlich die Programmdirektoren zuständig sind.

¹²⁷ Diese Objektorientierung leitet sich aus der Programmviefalt ab, die im Programmauftrag gefordert wird. Vgl. G. Sieben/ V. Schulze/ A. Wachter (1992), Sp. 1322.

¹²⁸ Ebenda.

¹²⁹ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 158.

¹³⁰ D.h. im wesentlichen im Bereich Nachrichten.

¹³¹ Z.B. bei szenischen Eigenproduktionen.

¹³² Z.B. als moderierender Redakteur im Bereich Aktuelles.

¹³³ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 337.

¹³⁴ Sie gehören organisatorisch zur Verwaltungsdirektion.

¹³⁵ Vgl. M. Barth-Renz (1992), S. 139.



Neben den beiden Grundformen der Beschaffung, im oben verstandenen Sinne, sind zwei weitere Organisationsformen der Beschaffung vorzufinden, die jede für sich eine Sonderstellung zwischen zentral und dezentral einnehmen.

1. Variante: WDR-International

Hierbei wird die Beschaffung von Filmen als Ko-, Kauf- oder Auftragsproduktionen für den WDR zentral durch die Abteilung WDR-International durchgeführt. Der Aufgabenbereich dieser Abteilung entspricht dabei im wesentlichen dem der Tochterunternehmen. Im Gegensatz zu ihnen ist der Bereich WDR-International jedoch ein unselbständiger Teil der Anstalt, der organisatorisch dem Programmbereich zuzuordnen ist.¹³⁶

2. Variante: Degeto-Film GmbH

Diese Organisationsform zeichnet sich durch mehrere Besonderheiten aus, die in der Stellung der ARD als Arbeitsgemeinschaft begründet liegen. Die Degeto-Film GmbH ist eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Landesrundfunkanstalten und für die Filmbeschaffung, im Rahmen des Lizenzankaufs und zum Teil der Koproduktion, für das Gemeinschaftsprogramm Erstes Deutsches Fernsehen, für das Vorabendprogramm, für 3sat und den Europäischen Kulturkanal Arte zuständig. Darüber hinaus werden aber auch im Auftrag einzelner Anstalten und Werbegesellschaften Filme und Serien eingekauft.¹³⁷ Neben den reinen Beschaffungsaufgaben obliegen der Degeto auch programmliche Fragen, da die ARD-Filmredaktion ihr organisatorisch zugeordnet ist.¹³⁸

Neben der primären Akquisitionstätigkeit sind die Tochtergesellschaften sowie die Abteilung WDR-International auch für den Vertrieb von Film- und Fernsehrechten zuständig. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß in der Film- und Fernsehbranche der Vertrieb von Rechten mit der Beschaffung von Rechten methodisch eng verknüpft ist.

Zu den Vertriebsgeschäften gehören Programmverwertungen¹³⁹, Lizenzgeschäfte¹⁴⁰ sowie z.T. der Rechthehandel im Merchandising-Bereich¹⁴¹. Nach Ansicht von SCHNECK liegt hier ein nicht zu unterschätzendes Einnahmepotential für öffent-

¹³⁶ Angaben von Herrn Dr. Schering (WDR-International), Gespräch am 16.01.1995. Vgl. auch N. Seidel (1993), S. 89.

¹³⁷ Vgl. ARD (1994), S. 25.

¹³⁸ Vgl. ebenda.

¹³⁹ Hiermit ist der Verkauf von Nutzungsrechten an ausgestrahlten Sendungen auf dem freien Markt gemeint. Sie vollzieht sich zunehmend im Sinne einer zeitweiligen Überlassung bzw. Abtretung von ein- oder mehrmaligen Senderechten (Lizenzierung). Das Produkt scheidet nicht aus dem Programmvermögen der Anstalten aus und kann weiterhin für eigene Zwecke genutzt werden. Vgl. O. Schneck (1993), S. 270; N. Seidel (1993), S. 88 f.

¹⁴⁰ Bei den Lizenzgeschäften übertragen die Rundfunkanstalten bzw. -unternehmen an Dritte bestimmte Rechte an Leistungen oder Sachen gegen Entgelt. Vgl. N. Seidel (1993), S. 89.

¹⁴¹ Merchandising umfaßt die sog. Nebengeschäfte, wie z.B. den Verkauf von logoverzierten Werbeartikeln, den Verkauf von Büchern zu Sendereihen und die Weitervermarktung von Programmteilen auf Videokassetten oder Tonträgern. Vgl. ebenda.

lich-rechtliche Fernsehanstalten, das bisher jedoch mangels einer offensiven Programmvertriebspolitik nur unzureichend ausgeschöpft wird.¹⁴²

Die einzelnen Beschaffungsgesellschaften bzw. -einheiten werden im folgenden aufgrund ihrer spezifischen Formen und Aufgabeninhalte gesondert betrachtet:

● Degeto-Film GmbH

Die Degeto-Film GmbH agiert als zentrale Einkaufsgesellschaft der ARD insbesondere auf den internationalen Beschaffungsmärkten. Neben ihrer Hauptniederlassung in Frankfurt a.M. existiert eine zweite Niederlassung in München, die für die Programmbeschaffung der ARD-Vorabendprogramme verantwortlich ist.¹⁴³

Die Degeto erwirtschaftet derzeit keine Gewinne, sondern arbeitet nach dem Kostendeckungsprinzip.¹⁴⁴ Ihre Aufgabeninhalte bestehen in:¹⁴⁵

- Marktbeobachtung vor Ankauf und nach Vertragsabschluß;
- Titelauswahl und -ankauf;
- Stoffauswahl, Produktionsvergabe und Produktionsüberwachung (zur Zeit nur für die Werberahmenprogramme und als "Projektdienstleistung");
- (Sende-) Materialwirtschaft;
- technische Prüfung aus dem Ausland angelieferter Originalmaterialien;
- gegebenenfalls Synchronisation;
- materialgerechte Lagerhaltung;¹⁴⁶
- (Vorschläge zur Sendeplanung);
- Betreuung der Programmpresse;
- Materialbereitstellung/-logistik;
- Vertragsverwaltung/-abwicklung;¹⁴⁷
- (Vertrieb von Überhang- und Nebenrechten).

Die Vorschläge für die entsprechenden Sendeplätze im Ersten Fernsehprogramm werden von der ARD-Filmredaktion ausgearbeitet. Diese müssen von der ständigen Fernsehprogrammkonferenz¹⁴⁸ genehmigt werden. Nach Genehmigung wird

¹⁴² Die Erträge der Landesrundfunkanstalten aus Lizenzen und Materialverkäufen lagen inkl. Programmverwertung 1992 bei 136,6 Mio. DM. Eine einfache Fortschreibung allein der Erlöse aus ergibt bis zum Ende der 90er Jahre bei der ARD ein Volumen von ca. 450 Mio. DM und beim ZDF von ca. 240 Mio. DM. Nach Schneck müßten durch eine offensive Programmvertriebspolitik jedoch erheblich höhere Einnahmen möglich sein. Vgl. O. Schneck (1993), S. 269 ff. Die gleiche Ansicht vertrat Herr Reusch (Programmwirtschaft WDR), Gespräch am 14.02.1995.

¹⁴³ Vgl. ARD-Jahrbuch 93 (1993), S. 44.

¹⁴⁴ 1992 wandte sie für Lizenzeinkäufe, Gemeinschaftsproduktionen, Kofinanzierungen, Materialbeschaffung und Synchronisation 279 Mio. DM auf. Vgl. ebenda.

¹⁴⁵ Vgl. P.T. Heimes, Folien v. 05.07.1993, i.R. eines Vortrags an der Universität zu Köln.

¹⁴⁶ Derzeit lagern im Archiv der Degeto ca. 3500 Sendekopien, etwa 13000 MAZ- und Beta-SP-Bänder, 7500 VHS-Kassetten, dazu 2500 Pilottöne, über 1000 Trailer, Inserts, Backgrounds u.ä. Vgl. H.-W. Jurgan/ A. v. Schorlemmer (1993), S. 46.

¹⁴⁷ Die Degeto verwaltete 1993 Lizenzverträge für rd. 4500 Spielfilme der unterschiedlichsten Genres, für etwa 1000 Serienepisoden und knapp 2500 Cartoons. Die Hälfte der Lizenzen war unmittelbar nutzbar; der Rest steht erst in späteren Jahren zur Verfügung. Vgl. ebenda.

¹⁴⁸ Eine zentrale Programmplanung für das Erste Programm gibt es nicht; sie erfolgt entsprechend der jeweiligen Pflichtquote in den einzelnen Anstalten. Die "Ständige Fernsehprogrammkonfe-



der finanzielle Bedarf für die Beschaffungen ermittelt. Der finanzielle Rahmen ist von der Finanzkommission zu verabschieden. Erst danach kann die Degeto tätig werden und die entsprechenden Filme am Markt erwerben.¹⁴⁹

Die Führungsebene der Gesellschaft gliedert sich in einen "kaufmännischen" Bereich, der durch den Geschäftsführer vertreten wird, und den "programmlichen" Bereich, für den der ARD-Spielfilmredaktionsleiter verantwortlich ist.¹⁵⁰ Momentan wird die Stelle des Geschäftsführers - vorläufig - durch den ARD-Spielfilmredaktionsleiter besetzt.¹⁵¹

Über die zukünftige Organisationsstruktur der Degeto wird derzeit noch debattiert.¹⁵² Anlaß für eine mögliche Reorganisation könnte die als zu schwach eingeschätzte Leistungsfähigkeit der Degeto für das Aufgabengebiet internationaler Kofinanzierungen und Koproduktionen sein, die im verstärkten Wettbewerb um Programmsoftware zusehends an Bedeutung gewinnen. Sie erfordern eine aktive Beschaffungspolitik seitens der Degeto, um insbesondere die Chancen der kostengünstigen Beschaffung bei Koproduktionen/Kofinanzierungen ("cost-sharing") nutzen und neue Beschaffungsquellen auf diesen Märkten für die ARD erschließen und ausbauen zu können.¹⁵³ Ursache für die zu geringe Effizienz sei, wie in diesem Zusammenhang angemerkt wird, ein noch zu geringes Maß an Unabhängigkeit und Flexibilität der Degeto.¹⁵⁴ Im Rahmen der Lizenzankäufe solle ebenfalls die Möglichkeit bestehen, auch solche Filme einzukaufen, die nicht für einen ARD-Einsatz geeignet sind, wenn dies die Abschlüsse der Verträge fördere oder die Konditionen verbessere. Der Vorteil dieser Möglichkeit liege vor allem im schnelleren Abschluß und der rascheren Abwicklung der Verträge¹⁵⁵ sowie in der Realisierung preisgünstiger Filmpakete, die zumeist auch Filmtitel enthalten, für die eine Verwendung in den ARD-Programmen aus programmpolitischen Gründen nicht in Frage kommt. Voraussetzung für ein solches Vorgehen sei jedoch gleichsam ein stärkerer Ausbau des Programmvertriebs, um die programmlich überschüssigen Filme weiterzuveräußern. Hierfür müßten im Rahmen der strategischen Beschaffungsplanung bzw. -politik die organisatorischen Prämissen geschaffen werden.

- ZDF-Enterprises GmbH

Bei der Gründung der ZDF-Enterprises (Anfang 1993) gingen die Aufgaben der zuvor im ZDF angesiedelter Fachbereiche auf die Tochtergesellschaft über. Dies betraf vor allem die Aufgaben der Fachbereiche Programmeinkauf, Koproduktion und Synchronisation, Programmvertrieb, Kofinanzierungen, Zentralstelle für die

renz" ist hierbei für die Koordinierung zuständig. Sie setzt sich aus den Programmdirektoren als den Beauftragten der Intendanten der Landesrundfunkanstalten zusammen.

¹⁴⁹ Vgl. ebenda.

¹⁵⁰ Vgl. Kifu, Nr. 89 v. 12.11.1994, S. 22.

¹⁵¹ Der ehemalige Geschäftsführer P.T. Heimes wechselte im Sommer 1994 zu dem Privatsender Super RTL. Vgl. ebenda.

¹⁵² Vgl. ebenda.

¹⁵³ Vgl. ebenda. Bereits JURGAN und v. SCHORLEMMER wiesen im ARD-Jahrbuch 93 darauf hin. Vgl. H.-W. Jurgan/ A. v.Schorlemmer (1993), S. 50.

¹⁵⁴ Vgl. ebenda.

¹⁵⁵ Vgl. ebenda.

Zusammenarbeit mit Dritten im Programmbereich (Verwertungen) sowie die Betreuung der Programmkontaktstelle in New York. Ferner wurden entsprechende Funktionen der Hauptabteilung Honorare und Lizenzen in die Gesellschaft verlagert.¹⁵⁶ Bei dieser Auslagerung der Fachbereiche stand das Ziel im Vordergrund, Programme kostengünstiger zu beschaffen, als dies zuvor bei einer dezentralen Organisation der Programmbeschaffung möglich war. Zu diesem Zweck sollte durch die Zentralisierung und die damit verbundene Bündelung des Programmbedarfs eine verbesserte Wettbewerbsposition des ZDF auf den Beschaffungsmärkten erreicht werden.¹⁵⁷

Organisatorisch ist die Gesellschaft im wesentlichen in die Geschäftsbereiche Lizenzankauf/Koproduktionen und Programmvertrieb eingeteilt. Hinzu kommt die Programmkontaktstelle in New York. Im Bereich Lizenzankäufe/Koproduktionen werden auch die Aufgaben der Geschäftsstelle der "Europäischen Produktionsgemeinschaft für Fernsehprogramme" (EPG)¹⁵⁸ wahrgenommen.¹⁵⁹

Die mit der Tätigkeit der Gesellschaft verbundenen Synergieeffekte und Effektivitätssteigerungen seien nach SCHWADERLAPP bereits gegen Ende 1993 durch die Reduktion der Fixkosten deutlich geworden.¹⁶⁰ Unter Berücksichtigung, daß der Zyklus zwischen Rechteerwerb und der Verwertung von Rechten im Medienbereich eine bestimmte Zeitspanne verlangt, verfolgt die Geschäftsführung der ZDF-Enterprises das Ziel, ab 1996 Gewinne zu erwirtschaften.¹⁶¹

Als hundertprozentige Tochter des ZDF wird die Geschäftspolitik der Gesellschaft weitgehend durch das ZDF bestimmt. Dies dokumentiert sich in der personellen Zusammensetzung des Aufsichtsrats der ZDF-Enterprises, dem seitens des ZDF u.a. der Intendant (als Vorsitzender), der Verwaltungsdirektor und der Programmdirektor angehören.¹⁶² Zudem arbeitet die ZDF-Enterprises in enger Koordination mit dem Bereich Programmplanung sowie den Hauptredaktionen des ZDF. Die Beschaffungspolitik orientiert sich primär an der Programmpolitik des ZDF. Da die Gesellschaft ebenso Eigengeschäfte betreibt, d.h. über den Beschaffungsbedarf des ZDF hinaus auch Rechte erwirbt, die sie anschließend weiterveräußert, ist auch in zunehmendem Maße eine diversifizierende Beschaffungspolitik möglich. Dabei können beispielsweise auch interessante Angebote wahrgenommen werden, die mit einer Abnahme der Übertragungsrechte für den gesamten europäischen Raum verbunden sind.¹⁶³

¹⁵⁶ Vgl. W. Schwaderlapp (1994), S. 191.

¹⁵⁷ Vgl. W. Schwaderlapp (1993), S. 12; D. Stolte (1993), S. 32.

¹⁵⁸ Die EPG ist ein Joint Venture zwischen Antenne 2, Channel Four, ORF, RAI, SRG, RTVE und ZDF. Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 119 f. Vgl. auch Abschnitt 3.3.2.1.3 *Koproduktionen*.

¹⁵⁹ Vgl. ZDF-Enterprises, Pressemitteilung, Oktober 1994.

¹⁶⁰ Die im Bereich der ZDF-Enterprises entstandenen Fixkosten lagen deutlich unter den auf 1993 hochgerechneten Fixkosten der ehemaligen ZDF-Fachbereiche. Vgl. W. Schwaderlapp (1994), S. 192.

¹⁶¹ Vgl. W. Schwaderlapp (1993), S. 14.

¹⁶² Vgl. ebenda, S. 13; ders. (1994), S. 191.

¹⁶³ Vgl. ebenda, S. 13.



● NDR-International TV-Produktions GmbH; WDR-International; Telepool GmbH
NDR-International ist eine hundertprozentige Tochter der NDR-Werbefernsehen und Werbefunk GmbH, an der wiederum der NDR zu 100 Prozent beteiligt ist. Zu ihren Aufgaben gehören Dienstleistungen für den NDR in den Feldern Programmeinkauf, -verwertung sowie Planung und Vergabe von Koproduktionen.¹⁶⁴ In ähnlicher Weise ist WDR-International für den WDR tätig, wobei allerdings auch die Vergabe und Abwicklung von Auftragsproduktionen im Rahmen der Filmbeschaffung in sein Aufgabenfeld fällt. In der Praxis sind die Tätigkeitsbereiche von WDR-International und den Redaktionen jedoch nicht ganz überschneidungsfrei. Die Redakteure stellen auch selber Kontakte zu Produzenten her und führen mit diesen z.T. auch schon Vorverhandlungen. Dabei ist es häufiger vorgekommen, daß Redaktion und Produzent sich über einen bestimmten Preis einigten, bevor WDR-International entsprechende Verhandlungen mit dem Produzenten führte.¹⁶⁵
Neben der Programmbeschaffung für den BR vertreibt die Telepool GmbH ebenfalls Fernsehproduktionen für ihre Gesellschafter und weitere ARD-Anstalten (HR, SFB und SR). Gesellschafter sind der BR und die SRG mit jeweils 26 Prozent; MDR, SDR (über die SDR-Holding) und SWF (über die Werbetochter) halten je 16 Prozent der Gesellschaftsanteile.¹⁶⁶

3.3 Externe Faktoren der Programmbeschaffung

3.3.1 Medienpolitische Faktoren

Der durch den Programmauftrag vorgegebene gesetzliche Rahmen für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten wurde im Grundlagenteil dieser Arbeit erläutert. In diesem Abschnitt sollen konkrete medienpolitische Faktoren genannt werden, die zusätzlich auf die Programmbeschaffung der Anstalten Einfluß nehmen. Hierzu zählen im allgemeinen die Bestimmungen des § 5 RStV und im besonderen das bestehende Film/Fernsehabkommen im Rahmen des Filmförderungssystems der Bundesrepublik Deutschland.

§ 5 Abs. 2 RStV beinhaltet eine grundlegende Normierung der Quoten für Eigen-, Auftrags- und Gemeinschaftsentwicklungen sowie für Produktionen aus dem deutschsprachigen und europäischen Raum. Demzufolge sollen gemäß § 5 Abs. 2 S.1 RStV alle, also nicht nur die öffentlich-rechtlichen, sondern auch die privaten Fernsehvollprogramme, einen wesentlichen Anteil an Eigenproduktionen sowie Auftrags- und Gemeinschaftsproduktionen aus dem deutschsprachigen und europäischen Raum enthalten. Unter "wesentlichem Anteil" ist eine Quote zu verstehen, die nicht 50 Prozent zu erreichen braucht, aber auch nicht unerheblich sein

¹⁶⁴ Vgl. ARD (1994), S. 81.

¹⁶⁵ Angaben von Herrn Reusch (WDR Programmwirtschaft), Gespräch am 14.02.1995.

¹⁶⁶ Vgl. ARD (1994), S. 127.

darf.¹⁶⁷ Wenngleich § 5 RStV keine eindeutigen Vorgaben enthält, so stellt er dennoch eine für die Programmbeschaffung zu beachtende Rahmenbedingung in Hinblick auf die Herkunft und Entstehungsart der zu beschaffenden Programmteile dar.

Eine weitere zu berücksichtigende Komponente markiert das zur Förderung der deutschen Filmwirtschaft bestehende Film/Fernsehabkommen zwischen ARD/ZDF und der Filmförderungsanstalt (FFA, Berlin). Das Rahmenabkommen findet seine Erklärung vor allem in der Praxis der Filmförderung: Um der Gefahr einer gesetzlichen Filmabgabe für die im Fernsehen ausgestrahlten, mit öffentlichen Geldern geförderten Filme zu entgehen schlossen ARD/ZDF mit der FFA erstmals 1974 dieses Abkommen.¹⁶⁸ Es beinhaltet im wesentlichen Gemeinschaftsproduktionen der Anstalten mit deutschen Filmherstellern, Vorabkäufe (Kofinanzierungen) durch das Fernsehen und die Zuschüsse der öffentlich-rechtlichen Fernsehsender zum Projektförderungsfonds der FFA. Die Gemeinschaftsproduktionen sollen hierbei jedoch in erster Linie für eine Kinoauswertung produziert werden.¹⁶⁹ Das derzeitige 6. Film-/Fernsehabkommen, mit einer Laufzeit von 1993 bis einschließlich 1995, umfaßt ein Volumen von 75,75 Mio. DM, wovon jährlich 14,25 Mio. DM in Gemeinschaftsproduktionen und 11 Mio. DM in die Projektfilmförderung der FFA fließen.¹⁷⁰

3.3.2 Beschaffungsmarkt

3.3.2.1 Angebotsformen und -strukturen

Auf der Lieferantenseite stehen den öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten Produzenten und die als Zwischenhändler fungierenden Unternehmen gegenüber. Die Produzenten können dabei weiterhin in Auftrags-, Ko- und solche Produzenten eingeteilt werden, die sendefertige Produktionen als Kaufproduktionen anbieten. Entsprechend dieser Aufteilung können die Angebotsmärkte getrennt nach Kaufproduktionen (Lizenzrechte an Spiel- und Fernsehfilmen), nach Auftragsproduktionen und nach Koproduktionen betrachtet werden.

¹⁶⁷ Die Bestimmungen des § 5 RStV finden ihren Ursprung in der EG-Fernsehrichtlinie vom 3.10.1989. Mit der Einführung einer Quotenregelung für europäische Werke verfolgte sie das Ziel, eine international konkurrenzfähige europäische Programmindustrie zu fördern und auszubauen. Bei der Transformation in nationales Recht wurde die Quotenhöhe jedoch nicht eindeutig definiert. Vgl. H.J. Kleinsteuber (1990), S. 40; E.-J. Mestmäcker/ Ch. Engel/ K. Gabriel-Bräutigam/ M. Hoffmann (1990), S. 17 ff.; Ch. Giehl (1993), S. 187.

¹⁶⁸ Vgl. W.-H. Roth (1988), S. 161.

¹⁶⁹ Vgl. H. v. Hartlieb (1991), Kap. 52, Rdnr. 2 ff.

¹⁷⁰ Eine Übersicht zu den insgesamt im Rahmen der Film-/Fernsehabkommen getätigten Investitionen der Fernsehanstalten gibt Anhang 7.



3.3.2.1.1 Kaufproduktionen

Der Rechtemarkt für Fictiongenres wird nach der Höhe des Produktionsaufwandes und der zugrundeliegenden Produktionstechniken (Video, 35 mm oder HDTV) in den Markt für Spielfilme und Fernsehproduktionen eingeteilt. Spielfilme sind in erster Linie zur Vorführung in Filmtheatern bestimmt. Entsprechend ihrer Qualität, ihres Produktionsbudgets und dem Grad ihrer Standardisierungen werden sie in die alphabetischen Kategorien A, B und C abfallend eingestuft.¹⁷¹ Qualitätsindikatoren sind beispielsweise die Professionalität einer Produktion in bezug auf Regie, Präsentation, Drehbuch sowie die finanzielle und produktionstechnische Ausstattung. Zu den Fernsehproduktionen zählen Fernsehspiele, TV-Movies (made for television movies) sowie Mehrteiler und Serien.¹⁷² Gegenüber Fernsehfilmen werden Spielfilme zumeist aufwendiger inszeniert.¹⁷³ Während der Output pro Drehtag bei einer Fernsehproduktion ca. acht bis 15 Minuten beträgt, liegt dieser bei Spielfilmproduktionen nur zwischen einer und fünf Minuten.¹⁷⁴ Dabei sind die Herstellungskosten eines Spielfilms in aller Regel höher als die eines Fernsehfilms. Der Durchschnittspreis eines Major-Kinospielfilms (z.B. von MGM, MCA-Universal, Columbia oder 20th Century Fox) beträgt derzeit knapp 30 Mio. Dollar. Unter Einbeziehung der Produktionen kleinerer Produktionsfirmen, den sogenannten "Independents" und "Mini-Majors", lagen die durchschnittlichen Herstellungskosten 1992 bei etwa 9 Mio. Dollar. Der Aufwand für eine Fernsehproduktion dagegen liegt in den USA zwischen 3 und 10 Mio. Dollar, in Deutschland zwischen 3 und 5 Mio. DM.¹⁷⁵ In Anbetracht der sehr hohen Produktionskosten für Spielfilme ist insbesondere für Produzenten aufwendiger Spielfilmproduktionen eine optionale Auswertung über die gesamte Verwertungskette (Kino, Video, Fernsehen) von Wichtigkeit.¹⁷⁶ In sogenannten "Flat-Fee"-Verträgen wird dabei für die verschiedenen Auswertungsstufen eine genaue Zeitreihenfolge festgelegt, so daß das Auswertungsrecht für jede Auswertungsstufe jeweils nur für einen bestimmten Zeitraum erworben wird und für die nachfolgenden Auswertungsstufen gleichzeitig eine Auswertungssperre festgelegt ist. Es ergibt sich folgende Nutzungsfolge¹⁷⁷, wobei die Zeitspannen auf den einzelnen Verwertungsstufen in Abhängigkeit vom ökonomischen Erfolg variieren können:¹⁷⁸

- 1.-6. Monat Verwertung im Kino,
- 7.-18. Monat Verwertung im Videobereich,
- 18.-24. Monat Verwertung im Pay-TV¹⁷⁹,
- ab 25. Monat Verwertung im Free-TV¹⁸⁰.

¹⁷¹ Vgl. G. Rohrbach (1994a), S. 8 ff.; ders. (1994b), S. 3 ff.; B. Frank (1993), S. 75.

¹⁷² Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 537.

¹⁷³ Vgl. G. Rohrbach (1994a), S. 8 ff.; ders. (1994b), S. 3 ff.

¹⁷⁴ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 537.

¹⁷⁵ Vgl. ebenda; K. Kriesel (1994a), S. 13.

¹⁷⁶ Vgl. M. Ganz (1992), S. 16.

¹⁷⁷ Vgl. P. Wriedt/ V. Witten (1991), S. 1292; B. Frank (1993), S. 13; J. Plog (1987), S. 362.

¹⁷⁸ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 537.

¹⁷⁹ Pay-TV = abonnementfinanziertes Fernsehen.

Da bei Spielfilmproduktionen eine völlige Nichtrivalität im Konsum bzgl. einer bestimmten Einheit für verschiedene Auswertungsregionen und über verschiedene Medien besteht, ergibt sich der Gesamterlös für den Produzenten aus der Auswertung in den einzelnen Verwertungsstufen in den einzelnen Ländern.¹⁸¹ Die spezifizierten Rechtemärkte der verschiedenen Länder bilden eigenständige relevante Märkte, die sich hinsichtlich marktstruktureller Faktoren und unterschiedlicher Zuschauerpräferenzen unterscheiden.¹⁸²

Der Spielfilmmarkt unterliegt zwar wie jeder Markt der Regulierung durch Angebot und Nachfrage, d.h. durch verfügbare Programmrechte und Programmbedarf, weist jedoch darüber hinaus, wie bereits angedeutet, spezifische Eigenschaften auf. Der zentrale Parameter in der Marktfunktion beim Spielfilmhandel ist das erhöhte Produktionsrisiko, das mit der Herstellung von Spielfilmen verbunden ist. Trotz der insgesamt hohen Nachfrage an Fiction-Programmen ist der finanzielle Erfolg eines einzelnen Spielfilms oder einer bestimmten TV-Serie auch bei höchstem Aufwand und erstklassiger Besetzung nicht prognostizierbar. Auch wenn sich statistisch ein Zusammenhang zwischen Zuschauererfolg und dem Aufwand für Produktion und Marketing belegen läßt, kann selbst bei aufwendig produzierten Major-Produktionen¹⁸³ mit einer Erfolgsquote von nur 1:7 gerechnet werden.¹⁸⁴ Das erhöhte Risiko, das nur ausreichend große Unternehmen tragen können, führt tendenziell zu einer Konzentration auf der Produzentenseite.¹⁸⁵

Die wichtigsten Produktionsländer für Spielfilme, deren Fernsehrechte im deutschsprachigen Raum Verwertungsmöglichkeiten haben, sind Italien, Frankreich, Großbritannien, Deutschland sowie die USA. Das amerikanische Spielfilmangebot ist dabei dominierend.¹⁸⁶

Das Potential für Fernsehrechte an Spielfilmen setzt sich aus den Lizenzen für Neuproduktionen und den Rechten an älteren Spielfilmproduktionen zusammen.

- Angebot an Neuproduktionen

Infolge erheblicher Kostensteigerungen ging die Neuproduktion von Spielfilmen in den wichtigsten Produktionsländern in den letzten Jahren deutlich zurück¹⁸⁷. Das rückläufige Angebot einerseits sowie die Ausdehnung des Spielfilmbedarfs auf dem deutschen Fernsehmarkt (gestiegene Anzahl privater Fernsehanbieter und Ausweitung der Sendezeiten bei öffentlich-rechtlichen Fernsehprogrammen) an-

¹⁸⁰ Free-TV = nicht-abonnementfinanziertes Fernsehen. Explizit fallen hierunter sowohl werbeals auch gebührenfinanzierte Programmanbieter.

¹⁸¹ Vgl. J. Kruse (1994), S. 185; ders. (1989), S. 256.

¹⁸² Dies zeigt sich in den unterschiedlichen Preisen auf den regionalen Märkten. Vgl. ebenda.

¹⁸³ Der Begriff „Majors“ wird häufig für die großen amerikanischen Firmen, wie z.B. Columbia-Tristar, Warner Brothers oder UIP, benutzt.

¹⁸⁴ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 540.

¹⁸⁵ Vgl. V. Gustedt (1992), S. 22.; M. Ganz (1992), S. 16.

¹⁸⁶ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 537 f.; vgl. auch Anhang 8.

¹⁸⁷ Vgl. Anhang 9 und 10; vgl. auch D. Biltrey (1992), S. 316 ff.



dererseits führten zu einer Verknappung und einer zusätzlichen Preissteigerung auf dem Markt.¹⁸⁸

Die weltweite jährliche Neuproduktion beträgt ca. 3000 Filme. Hinsichtlich Dramaturgie, Sujet und technischer Qualität sind hiervon jedoch für den deutschen Fernsehmarkt höchstens 300 Filme verwertbar.¹⁸⁹

Eine weitere Einschränkung des zur Verfügung stehenden Angebots ergibt sich aus vertraglichen Rechtebindungen zwischen Produzenten als Lizenzgebern und Fernsehanbietern/ Zwischenhändlern als Lizenznehmern.¹⁹⁰

Auf dem *amerikanischen Spielfilmmarkt* hat sich unter der generell kommerziellen Ausrichtung der Medienindustrie eine hohe Professionalität herausgebildet, die die gesamte Produktionsbranche bestimmt.¹⁹¹ Die Produktionen zeichnen sich durch geschickte Themenwahl und handwerklicher Qualität aus.¹⁹² Der audiovisuelle Sektor weist in den USA eine nur geringe vertikale Integration auf. Dies ist zum einen Folge von wettbewerbspolitischen Entscheidungen hinsichtlich der Separierung der Produktionsstufen von nachfolgenden Verwertungsstufen (Kino, TV-Programm),¹⁹³ zum anderen ist es ein Ergebnis ökonomischer Vorteile, die sich in jahrzehntelangen strukturbildenden Marktprozessen gezeigt haben. Die vertikalen Beziehungen werden zum Teil auf sehr spezialisierten Märkten¹⁹⁴ über projektbezogene Verträge abgewickelt.

Ein weiterer Erfolgsfaktor des amerikanischen Produktionssektors ist die sehr hohe regionale Konzentration auf Standorte in Los Angeles (Hollywood). Dies führt gleichzeitig dazu, daß die Produktionsfaktoren (z.B. Schauspieler, Drehbuchautoren) ebenfalls regional hochkonzentriert sind und deshalb eine hohe Faktorverfügbarkeit gegeben ist. Die hohe regionale Konzentration wiederum ist eine wichtige Voraussetzung dafür, daß sich eine hohe vertikale Desintegration entwickeln konnte. Die Produktionen in Los Angeles sind demzufolge in der Lage, die sektorspezifischen Agglomerationsvorteile voll auszuschöpfen.

Hinsichtlich der nicht unbedeutenden Mißerfolgsquote von Spielfilmen ist es für die Produzenten erforderlich, weniger profitable Filme über erfolgreiche Produktionen mitzufinanzieren. Sie versuchen, wirtschaftlich erfolglose Spielfilme sowie die auf dem amerikanischen Markt noch nicht vollständig refinanzierten TV-Movies und -

¹⁸⁸ Vgl. Anhang 11. Beim ZDF beispielsweise haben sich die Durchschnittspreise pro Film zwischen 1984 (235.000 DM) und 1992 (411.000 DM) um 75 % erhöht. Mittlerweile liegen die Preise zwischen 400.000 und 700.000 DM. Vgl. D. Stolte (1993), S. 18; Angaben von Frau Dillman (ZDF Programmwirtschaft), Gespräch am 06.02.1995.

¹⁸⁹ Vgl. V. Gustedt (1992), S. 21; A. v. Schorlemmer (1993), S. 538.

¹⁹⁰ Vgl. Anhang 10.

¹⁹¹ Das Folgende bezieht sich vornehmlich auf die Ausführungen von J. Kruse (1994), S. 193 f.

¹⁹² Vgl. film dienst, Nr. 2/ 1994, S. 6.

¹⁹³ Vgl. zur Paramount-Entscheidung von 1948 (Trennung von Filmproduktion und Kinoebene) B. Frank (1993), S. 82 ff. Die Trennung von TV-Networks und TV-Produktion erfolgte aufgrund einer Entscheidung der Federal Communications Commission. Sie wurde jedoch vor kurzem aufgehoben, um die Abhängigkeit der Networks von den großen Studios und Kabelimperien zu lockern. Vgl. Kifu, Nr. 94 v. 30.11.1994, S. 17.

¹⁹⁴ Auf diese Weise haben sich Märkte für Einzelaufgaben gebildet (z.B. für bestimmte special effects), auf denen viele kleine Firmen anbieten und ein intensiver Wettbewerb herrscht.

Serien im Paket zusammen mit einem oder mehreren erstklassigen Spielfilmen an die jeweiligen Fernsehanbieter weiterzuveräußern. Da die Filme auf dem amerikanischen Markt vielfach nicht genug Gewinn einspielen, ist eine internationale, insbesondere europäische Verwertung für die Produzenten finanziell bedeutsam. Das Interesse an gesicherten Verwertungsmöglichkeiten auf der einen Seite sowie das Interesse der Versorgungssicherstellung von Spielfilmen und Serien auf der anderen Seite sind die Ursache von langfristigen Outputverträgen zwischen den meist großen Studios und Fernsehanbietern bzw. Rechtehändlern. Outputverträge¹⁹⁵ beinhalten oft ein bis zu zehn Jahre währendes Erstauswahlrecht, welches im Gegenzug an bestimmte Mindestabnahmegarantien gekoppelt ist.¹⁹⁶

Durch den gestiegenen und weiter ansteigenden Programmbedarf auf dem deutschen Fernsehmarkt werden sich aller Voraussicht nach bei steigenden Preisen pro Lizenzverkauf die einzelnen Vertragslaufzeiten verkürzen und die Ausstrahlungszahlen verringern.¹⁹⁷ Zudem besteht die Tendenz, daß amerikanische Medienkonzerne bzw. Produktionsfirmen zunehmend eigene Distributionskanäle auf dem europäischen und vor allem auf dem deutschen Markt aufbauen.¹⁹⁸ Dies zeigt sich deutlich an der nicht unwesentlichen Anzahl amerikanischer Beteiligungen an bereits bestehenden oder neugegründeten Sendern auf dem Fernsehmarkt.¹⁹⁹

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß der amerikanische Markt für Filmproduktionen Strukturen eines Verkäufermarktes aufweist, was sich entsprechend auf die Preis- und Mengengestaltung im Handel mit Filmrechten auswirkt.²⁰⁰

Der *deutsche Spielfilmmarkt* wird geprägt durch das in der Bundesrepublik Deutschland bestehende föderal strukturierte Filmförderungssystem. Dieses beinhaltet zahlreiche, teils regional differenzierte Filmförderprogramme, die sowohl an wirtschaftlichen als auch an kulturellen Zielstellungen ausgerichtet sind.²⁰¹ Die finanziellen Mittel der deutschen Filmförderung entspringen einer Vielzahl von Quellen: Zum einen stellen alle Bundesländer Mittel zur Verfügung, wobei die jährlichen

¹⁹⁵ Einem Outputvertrag liegt ein sogenannter Output deal zugrunde, bei dem ein TV-Sender oder Lizenzhändler zeitlich befristete Ausstrahlungsrechte an der Gesamtproduktion eines Studios erwirbt. Im Vertrag wird der Produktionsumfang pro Jahr genau beschrieben und ein jährlicher Pauschalpreis festgelegt. Vgl. TV-Spielfilm, v.18.09.1993, S. 87.

¹⁹⁶ Vgl. M. Ganz (1992), S. 18.

¹⁹⁷ Diese Tendenz spiegelt sich auch in der Entwicklung der letzten Jahre wider. Vgl. Anhang 12.

¹⁹⁸ Z.B. sicherte die Firma Walt Disney den Absatz eigener Produktionen auf dem deutschen Fernsehmarkt durch eine 50prozentige Beteiligung an dem neugegründeten TV-Sender Super RTL. Die amerikanische Großfirma Time Warner ist an den TV-Sendern n-tv mit 29,6 %, an VIVA und VIVA 2 mit jeweils 19,8 % sowie an den Lokal Sendern Hamburg 1 mit 24 % und IA Fernsehen (Brandenburg) mit 21,6 % beteiligt. Die Beteiligungen an den Lokal-Sendern sind für Time Warner vor allem deshalb interessant, da das filmische Beiprogramm, das sog. Mantelprogramm, mit Filmen aus dem eigenen Filmstock von Time Warner besetzt werden kann. Vgl. K. Erbil (1995), S. 22 ff.; L. Herkner (1994a), S. 271 f.; ders. (1994b), S. 25 f.

¹⁹⁹ Vgl. ebenda.

²⁰⁰ Vgl. P.T. Heimes (1993a), S. 255.

²⁰¹ Eine Übersicht der nationalen Förderprogramme im Medienbereich sind in einer Beilage zum Medienspiegel, Nr. 35 v. 29.08.1994, S. 2 ff. vorzufinden.



Summen zwischen 218.000 DM (Rheinland-Pfalz) und fast 39 Mio. DM (Bayern) schwanken. Zum anderen gibt es Förderungen des Bundeswirtschafts- und des Bundesinnenministeriums sowie des Kuratoriums junger deutscher Film. Schließlich sind die Abgaben der Kino- und Videowirtschaft zu nennen sowie die vom Fernsehen gezahlten Mittel.²⁰² Diese verschiedenen Förderungssummen fließen jedoch nicht in einer einzigen Vergabeinstitution zusammen.²⁰³

Trotz vielfältiger Filmförderung ist der deutsche Film in den letzten Jahren - bis auf einige Ausnahmen - kommerziell notorisch erfolglos gewesen.²⁰⁴ Eine Ursache hierfür wird vor allem in der kleinteiligen Organisation des Filmförderungssystems gesehen, das die Entwicklung ineffizienter Angebotsstrukturen begünstigte.

Die Förderungen der einzelnen Länder bewirkten letztlich eine Zersplitterung der Produktionsstätten, die in Deutschland ohnehin (im Vergleich zu anderen Ländern und insbesondere zu den USA) regional zu gering konzentriert sind.²⁰⁵ Die einzelnen Filmproduktionsunternehmen sind demzufolge sehr kleinteilig organisiert. Bei 97 Prozent der deutschen Filmproduktionsunternehmen sind weniger als 20 Mitarbeiter beschäftigt; ein nur äußerst geringer Teil aller Unternehmen der Spielfilmproduktionsbranche ist an der Produktion von mehr als zwei Spielfilmen pro Jahr beteiligt (1991: 1,28 %).²⁰⁶ Zum Bild dieser parzellierten deutschen Filmlandschaft gehören - mit Ausnahme der Tochtergesellschaften der US-Majors - bislang kaum entwickelte Strukturen einer vertikalen Konzentration und Verflechtung zwischen den Bereichen Produktion, Verleih/Vertrieb, Abspiel und Video. Eine Ausnahme stellt das Münchner Kirch-Unternehmen dar, das als Produzent, Verleiher, Kinobetreiber, Videoprogrammanbieter, Fernsehveranstalter und Filmhändler auf verschiedenen Märkten agiert.²⁰⁷

Durch die Ausrichtung der Förderprogramme auf singuläre Einzelprojekte wirken diese weniger strukturell als vielmehr nur punktuell.²⁰⁸ Im Rahmen kultureller Zielstellungen der Filmförderung werden für die Vergabe von Fördergeldern künstlerische Qualitätskriterien als Anforderungen an den Film zugrundegelegt, die im Ergebnis allerdings oftmals kommerziellen Zielstellungen zuwiderlaufen.²⁰⁹ Vielfach handelt es sich um sehr anspruchsbetonte Filme - zu denen auch der sogenannte "Autorenfilm" gehört -, die jedoch keine breite Publikumsakzeptanz aufweisen.²¹⁰ So sind die Produktionen im Rahmen der Kinoauswertung weitgehend ökonomisch

²⁰² Vgl. M. Wöste (1993), S. 532.

²⁰³ Vgl. ebenda.

²⁰⁴ Vgl. J. Kruse (1994), S. 197.

²⁰⁵ Vgl. ebenda.

²⁰⁶ Vgl. H. G. Prodoehl (1993), S. 161; St. Braunschweig/ H. Keidel (1991), S. 786.

²⁰⁷ Vgl. ebenda, S. 162.

²⁰⁸ Vgl. P. Conradi (1994), S. 36; T. Hinz (1994), S. 8 ff.; St. Braunschweig/ H. Keidel (1991), S. 782.

²⁰⁹ Vgl. H. Huber (1994), S. 7 ff.

²¹⁰ Vgl. K. Hickethier (1992), S. 6.

misch erfolglos.²¹¹ Die Herstellungskosten der Filme können in den seltensten Fällen auf dem Markt amortisiert werden.²¹²

Mit Ausnahme von Frankreich zeigt sich in allen europäischen Ländern ein ähnliches Bild wie in Deutschland: Eine parzellierte Spielfilmproduktionswirtschaft und eine Vormachtstellung des US-amerikanischen Spielfilmangebots.²¹³

Für die Spielfilmbeschaffung der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten bieten der deutsche und der europäische Markt hinsichtlich der im Programmauftrag geforderten Programmviefalt und gezielten Versorgung qualifizierter Minderheiten allerdings ein nicht unbedeutendes Angebot. Die Beschaffung anspruchsbetonter Filme ist nicht zuletzt für das Angebot eines kulturell interessanten Programms eine wichtige Voraussetzung. Diese Produktionen sind zudem relevanter Bestandteil einer qualitätsorientierten Programmpolitik. Publikumswirksame Filme amerikanischer Major-Companies sind jedoch durch diese Produktionen nicht vollständig substituierbar. In bezug auf die eher niedrigen Einschaltquoten sind sie in erster Linie außerhalb der Prime Time als Spätfilmtermine plazierbar.²¹⁴

Aus den dargestellten Angebotsstrukturen des deutschen Spielfilmmarktes wird die Notwendigkeit einer internationalen Spielfilmbeschaffung für die auf dem deutschen Fernsehmarkt agierenden Fernsehveranstalter ersichtlich.

- Angebot an älteren Spielfilmproduktionen

Eine mengenmäßig größere Rolle spielt die Beschaffung über bestehende Filmarchive. Der weltweite Filmbestand wird auf ca. 230.000 Titel geschätzt,²¹⁵ für den deutschen Markt verwertbar gelten hiervon ca. 30.000 Titel bzw. 45.000 Stunden. Etwa ein Drittel davon ist den Filmstocks der US-Majors zuzurechnen. Frankreich, Italien und Deutschland verfügen gemeinsam über etwa 22.000 Filme.²¹⁶

Während bei Neuproduktionen die Fernsehrechte oft bei den Produzenten liegen und ein Direktzugang deutscher Fernsehanbieter möglich ist, besteht in Deutschland die besondere Lage, daß der größte Teil der Verwertungsrechte amerikanischer sowie westeuropäischer Filmstocks bei der Kirch-Gruppe liegt und vertraglich gebunden ist.²¹⁷ ARD, ZDF, RTL und andere deutsche Filmhändler waren folglich in den letzten Jahren bestrebt, sich größere Spielfilmvorräte anzulegen.²¹⁸

²¹¹ Vgl. F. Lustig (1994), S. 12 ff.; C. Pfaff (1994), S. 24 f.; M. Schöneberger (1994), S. 4 f.; M. Wöste (1993), S. 531 ff.;

²¹² Nahezu 90 Prozent der in Deutschland produzierten Filme erzielen weniger als 130.000 Kinobesucher. Ein Kinofilm, der ein Produktionsbudget von 3 bis 4 Mio. DM hat, was etwa dem Durchschnittsbudget eines deutschen Kinofilms entspricht, benötigt jedoch mehr als eine Million Zuschauer, um die Produktionskosten durch die am Markt erzielten Erträge zu decken. Vgl. G. Prodoehl (1993), S. 160.

²¹³ Vgl. ebenda, S. 159, 162 f.; M. Wöste (1993), S. 531.

²¹⁴ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 543, 545.

²¹⁵ Eine Auflistung von 232.000 Filmen enthält der "International Filmindex". Vgl. ebenda, S. 538.

²¹⁶ Vgl. ebenda.

²¹⁷ Vgl. M. Ganz (1992), S. 25.

²¹⁸ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 539.



3.3.2.1.2 Auftragsproduktionen

Im europäischen Fernsehmarkt spielen nationale Produzenten die entscheidende Rolle bei der Vergabe von Auftragsproduktionen. Die folgende Betrachtung richtet sich daher auf die Produzentenstruktur im national begrenzten Markt.

In der Bundesrepublik werden derzeit zwischen 300 und 400 Produktionsfirmen für das Programmgeschäft als relevant angesehen, wovon ca. zwölf marktführend sind.²¹⁹

Für die klein- bis mittelständisch organisierten Produzenten ist kennzeichnend, daß sie überwiegend auf den nationalen Nachfragemarkt ausgerichtet sind und über eine nur geringe Eigenkapitalausstattung verfügen.²²⁰ Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß alle Ausstrahlungs- und Weiterverbreitungs-Rechte an den Produktionen traditionell vollständig an die TV-Sender fallen. Die Nutzung alternativer Möglichkeiten zur Kapitalbildung und Refinanzierung wurde von den Produzenten allgemein unter der in früheren Jahren gesicherten Auftragslage durch die öffentlich-rechtlichen Sender vernachlässigt. Die Finanzierung über den Kapitalmarkt, die in Amerika schon lange üblich, ist zudem in Deutschland kaum erprobt. Grundsätzlich resultiert hieraus eine relativ hohe Abhängigkeit kleinerer Produzenten von den Auftraggebern.²²¹

Die größeren und leistungsfähigeren Produktionsfirmen, die als Marktführer gelten, sind zumeist mit Auftraggebern verflochten. Dies bedeutet, daß sie entweder mit öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten oder über Konzernverflechtungen mit kommerziellen Fernsehveranstaltern verbunden sind.²²² Auffallend ist in diesem Zusammenhang die nicht unbedeutende Anzahl der Tochter- und Beteiligungsgesellschaften der Kirch-Gruppe.²²³ Verflechtungen zu den öffentlich-rechtlichen Sendern bestehen beispielsweise bei der Bavaria Film GmbH, an welcher der WDR zu 40 Prozent und der SDR zu 20 Prozent beteiligt ist,²²⁴ der Taunus Film GmbH, an der der HR über seine Tochtergesellschaft hr-werbung zu 100 Prozent beteiligt ist²²⁵, oder der Studio Hamburg Atelier GmbH, die eine Tochtergesellschaft des NDR ist²²⁶. Hier besteht jedoch die paradoxe Situation, daß die öffentlich-rechtlichen Anstalten vor dem Auftreten der kommerziellen Fernsehveranstalter ihre monopsonartige Stellung bzw. ihre Verbindungen zu den Produktionsfirmen nicht dazu nutzten, wirtschaftlichen Einfluß geltend zu machen. Stabile, langfristige Beziehungen und Cost-plus-Verträge mit fester Gewinnmarge schafften für die Produktionsfirmen eine sehr gute, risikoarme Geschäftsgrundlage. Mögliche

²¹⁹ Vgl. H. Kresse (1994), S. 2.

²²⁰ Vgl. Kifu, Nr. 69 v. 03.09.1993, S. 63; St. Braunschweig/ H. Keidel (1991), S. 786.

²²¹ Vgl. ebenda, S. 63; J. Kriwitz (1995), S. 27.

²²² Vgl. St. Braunschweig/ H. Keidel (1991), S. 786.

²²³ Z.B. Unitel Film- und Fernsehproduktionsgesellschaft (100%), Iduna Film Produktion (100%), CBM-Film-Produktion (100%), Scorpio Production (51%), Filmproduktion Janus GmbH (100%). Vgl. Kabel & Satellit, 10. Jg., Nr. 11 v. 15.03.1993, S. 9.

²²⁴ Vgl. Filmecho/ Filmwoche, Nr. 6 v. 11.02.1994, S. 10.

²²⁵ Vgl. ARD (1994), S. 125.

²²⁶ Vgl. ebenda, S. 119.

Einsparungen durch Produktionsverträge werden für die Öffentlich-Rechtlichen heutzutage dadurch erschwert, daß der steigende Bedarf nach originären Programmen professionelle Produktionsfirmen in die verbesserte Lage versetzt, alternative Auftraggeber zu finden.²²⁷

Infolge der gestiegenen Investitionen kommerzieller TV-Veranstalter in den Auftragsproduktionsbereich ist in letzter Zeit eine Veränderung der bestehenden Strukturen zu verzeichnen. Durch die Gründung neuer Produktionsfirmen mit und ohne Beteiligungen von kommerziellen Veranstaltern weitet sich der Produzentenmarkt zusehends aus. Rein zahlenmäßig überwiegen dabei die Gründungen ohne Beteiligung der privaten Fernsehanbieter.²²⁸ Überwiegend sind folgende Gründungsformen zu beobachten:²²⁹

1. Beim sogenannten "Joint-Ventures-Modell" kooperieren deutsche Produzenten mit ausländischen Firmen zwecks Erstellung einer Fernsehproduktion für den deutschen Markt (Beispiel: Kooperation der australischen Firma Grundy mit der deutschen UFA Film für die RTL-Serie "Gute Zeiten, schlechte Zeiten").
2. Auslandserfahrene und bereits etablierte Firmen gründen in Deutschland Tochtergesellschaften. (Beispiel: Die EndeMol GmbH produziert sowohl für Private als auch für Öffentlich-Rechtliche).
3. Etablierte Fernsehschaffende gründen eine eigene Produktionsfirma (zum Beispiel Margarete Schreinemakers und Thomas Gottschalk).

Insgesamt ist festzuhalten, daß der Produzentenmarkt in Deutschland heutzutage die Form eines Polypols aufweist. Probleme ergeben sich allerdings durch die Verknappung geeigneter Drehbuchautoren, so daß hinsichtlich des Autorenmarktes von einem Angebots-Oligopol gesprochen werden kann.

3.3.2.1.3 Koproduktionen

Zu den praktizierten Koproduktionsformen der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten auf nationaler Ebene gehören im wesentlichen:

- (1) die Gemeinschaftsproduktionen mit deutschen Filmherstellern im Rahmen des Film-/Fernsehabkommens (wobei die Ausstrahlungsrechte an diesen Produktionen den Fernsehanstalten nach einer insgesamt 24monatigen Kino- und Videoauswertung für sechs Jahre mit einer Option auf Verlängerung zur Verfügung stehen)²³⁰ sowie
- (2) die Gemeinschaftsproduktionen der Rundfunkanstalten untereinander.

Koproduktionen mit kommerziellen Fernsehanbietern werden bislang nicht durchgeführt.

²²⁷ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 144 f.

²²⁸ Vgl. H. Kresse (1994), S. 3.

²²⁹ Zum folgenden vgl. ebenda, S. 3 ff.

²³⁰ Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 106.



Auf europäischer Ebene gibt es verschiedene Koproduktionsmöglichkeiten im Rahmen des Joint-Venture-Modells. Ein solches stellt die EPG dar, an denen das ZDF und die öffentlichen Sendeanstalten RAI (Italien), TVE (Spanien), ORF (Österreich), SRG (Schweiz), Antenne 2 (Frankreich) und Channel 4 (Großbritannien) beteiligt sind.²³¹ Gegenstand der EPG sind u.a. sogenannte *Mischproduktionen* (Barter- oder Swapping-Deals), bei denen der Koproduzent einen oder mehrere Filme (z.B. für eine Serie) liefert und dafür weitere Filme erhält, die er in seinem Territorium frei verwerten kann (etwa die Serie "Eurocops").²³² Bei einer anderen Koproduktionsform wird eine Serie/ein Mehrteiler von einer Fernsehanstalt federführend produziert. Derart sind unter anderem die Projekte "Eureka", "Der große Bellheim" und "Faust" durch das ZDF entstanden.²³³ Jeder größere Partner beteiligt sich an diesen Projekten zu 2/10 der Produktionskosten, jeder kleinere zu 1/10. Der ausführende Produzent kann entweder aus der Fernsehanstalt kommen oder ein unabhängiger sein, der nur mit dem leitenden Partner seine Vereinbarungen trifft.²³⁴ Das ZDF investiert pro Jahr ca. 8 Mio. DM in die Projekte der EPG.²³⁵ Derzeit beschränken sich die Projekte der EPG ausschließlich auf aufwendige Produktionen bzw. anspruchsvolle Programmgenres. Im Beschaffungsprogramm des ZDF besitzen sie lediglich eine Ergänzungsfunktion.²³⁶

Ein weiterer europäischer Zusammenschluß stellt die ECCT (The European Consortium for Commercial Television) dar. ECCT ist ein Unternehmerkonsortium, das sich aus Reteltalia (Silvio Berlusconi), Beta Taurus (Leo Kirch) und Les Chargeurs Reunis (Jerome Seydoux) zusammensetzt. Produziert werden in erster Linie Filme und Serien mit großen Stars.²³⁷

Angesichts differierender ökonomischer und rechtlicher Bedingungen in den europäischen Ländern ergeben sich Probleme bei der praktischen Durchführung von Koproduktionen.²³⁸ Hinzu treten die kulturellen Unterschiede der Länder, die inhaltlich bei den Programmgenres Fernsehspiel und Serie eine Rolle spielen und deshalb in den einzelnen Ländern nicht gleich erfolgreich verwertbar sind. In diesem Kontext wird auch von einem sogenannten "Cultural Discount" gesprochen. Dennoch ergeben sich bedeutende Vorteile der Koproduktion: Das finanzielle Risiko wird geteilt und ein breiteres Budget geschaffen. In einigen Fällen sinken die Produktionskosten, insbesondere wenn man in Niedriglohnländern mit geringen gewerkschaftlichen Auflagen produziert. Nicht zuletzt können europäische Koproduktionen zum Gegenstand von Steuervorteilen und Subventionen werden.²³⁹ Insgesamt kann eine zunehmende Vielfalt in der Ausgestaltung der Koproduktionen beobachtet werden.²⁴⁰

²³¹ Vgl. J.-P. Jézéquel (1994), S. 207.

²³² Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 25.

²³³ Angaben von Frau Dillmann (ZDF Programmwirtschaft), Gespräch am 06.02.1995.

²³⁴ Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 120.

²³⁵ Angaben von Frau Dillmann (ZDF Programmwirtschaft), Gespräch am 06.02.1995.

²³⁶ Vgl. ebenda.

²³⁷ Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 26; M. Handwerk (1995b), S. 25.

²³⁸ Vgl. ausführlich zu diesen Unterschieden: J.-P. Jézéquel (1994), S. 200 ff.

²³⁹ Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 28.

²⁴⁰ Information von Herrn Dr. Schering (WDR-International), Gespräch am 16.01.1995.

3.3.2.2 Nachfragekonkurrenz

3.3.2.2.1 Zwischenhändler

Auf dem Markt für Ausstrahlungsrechte an Kaufproduktionen agieren, neben den Einkaufsgesellschaften der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten, direkt beschaffende private Programmanbieter sowie Zwischenhändler, deren Zahl in Deutschland auf etwa fünfzig geschätzt wird.²⁴¹

Der Lizenzhandelsmarkt zeichnet sich dabei durch die Vormachtstellung der Filmhandelsgesellschaften der Kirch-Gruppe aus (Beta-Film: Lizenzhandel, hauptsächlich im internationalen Raum; Taurus-Film: spezialisiert auf die Verwertung im deutschsprachigen Raum). Die Marktanteile im Handel mit Lizenzrechten werden für die Kirch-Unternehmen auf 60 bis 80 Prozent geschätzt²⁴², wobei die dominierende Marktposition der Kirch-Gruppe auf folgenden Faktoren basiert.²⁴³

- Frühzeitiger Aufbau eines umfangreichen Filmstocks mit langen Laufzeiten;
- ständiger Lizenzerwerb an älteren Produktionen und Neuproduktionen in Form von Paketverträgen und Output deals mit amerikanischen und europäischen Anbietern;
- hohe Beteiligungsrate an europäischen Koproduktionen von Fernsehfilmen (1993 ein Jahresvolumen von knapp 500 Stunden)²⁴⁴;
- zahlreiche Verwertungsmöglichkeiten für Filmrechte durch Beteiligungen an privaten Fernsehsendern²⁴⁵.

Weitere bedeutende Lizenzhändler von deutschsprachigen Filmrechten sind etwa die Gruppen Capitol/ Urania, Medien Handels-GmbH und die Tele München.²⁴⁶

Im Gegensatz zu kleineren und mittleren Produzenten besitzen Filmhändler den Vorteil, daß sie aus der Vielzahl der Filmrechte, über die sie verfügen, ein gezielt auf die jeweiligen Programmbedürfnisse der Fernsehveranstalter zusammengesetztes Paket schnüren können, was sich jedoch gleichzeitig in den höheren Preisen für diese handverlesenen Pakete niederschlägt.²⁴⁷

3.3.2.2.2 Private Fernsehveranstalter

Als Beschaffungskonkurrenz für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten sind alle auf dem deutschsprachigen Markt agierenden privaten Fernsehveranstalter zu betrachten. Dabei stehen die privaten Spartenprogrammanbieter nur auf den je-

²⁴¹ Vgl. V. Gustedt (1992), S. 20.

²⁴² Vgl. ebenda.

²⁴³ Das folgende nach: A. v. Schorlemmer (1993), S. 544.

²⁴⁴ Vgl. Kabel & Satellit, 10. Jg., Nr. 11 v. 15.03.1993, S. 8.

²⁴⁵ SAT 1, PRO 7, Kabelkanal, Premiere, DSF. Vgl. zu den Beteiligungen MP (1994), S. 38 f.

²⁴⁶ Vgl. ebenda.

²⁴⁷ Handverlesene Pakete mit qualitativ hochwertigen Filmen werden zunehmend unbezahlbar. Angaben von Frau Dillmann (ZDF Programmwirtschaft), Gespräch am 06.02.1995.



weiligen Teilmärkten (z.B. Spielfilme, Musik, Sport) in Konkurrenz zu den Fernsehveranstaltern.

Als Einflußfaktoren auf die Beschaffungsmarktstrukturen wirken mittelbar die von privaten Fernsehveranstaltern verfolgten Unternehmens- bzw. Programmstrategien und - hieraus abgeleitet - die entsprechenden Beschaffungsstrategien.

Infolge gestiegener technischer Reichweiten, zunehmender Marktanteile und steigender Werbeeinnahmen hat sich die Wettbewerbsposition privater Vollprogrammanbieter deutlich verbessert.²⁴⁸ Sie sind dementsprechend häufiger in der Lage, in kostenintensive und programmprofilfördernde Eigenprogramme (Eigen- und Auftragsproduktionen) zu investieren. Dies spiegelt sich vor allem in den gestiegenen Aufwendungen der Privaten für Auftragsproduktionen wider.²⁴⁹ Hierzu parallel gewinnen eigen- und auftragsproduzierte Programmgenres aus dem Unterhaltungsbereich in den Programmstrukturen der privaten Vollprogrammanbieter zunehmend an Bedeutung.²⁵⁰ Im Vergleich zu den Eigenproduktionen liegt ein deutlicher Schwerpunkt im Bereich der Auftragsproduktionen.

Dieser Entwicklung liegt insbesondere die unter dem Stichwort des "Lean-TV" verfolgte Strategie des "Outsourcing"- Konzepts privater Fernsehveranstalter zugrunde.²⁵¹ Die Entwicklung der Fernsehanbieter vollzieht sich im Rahmen dieser Unternehmenspolitik vom "producer broadcaster" zum "publisher broadcaster", d.h. es kommt zu einer Trennung der Bereiche Programmstehung, Programmproduktion und Programmdistribution, was zum Teil die Auslagerung ganzer Unternehmensbereiche mit sich bringt. Der Sender nimmt als "Steuerungszentrale" vorwiegend programmplanerische, strategische, kaufmännische und andere unterstützende Leitungs- und Lenkungenfunktionen wahr.

Das Outsourcing-Konzept der Privaten ist im Bereich der Programmproduktion deutlich zu erkennen. Bestehende Sendeformate werden vielfach ausgelagert; oftmals wird die Entwicklung und Produktion neuer Sendeformate an Dritte vergeben.²⁵² Auffallend ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, daß die Möglichkeiten der Koproduktion von den privaten Fernsehveranstaltern bislang kaum genutzt werden.

Wie bereits in Abschnitt 3.3.2.1.2 dargestellt wurde, führt die erhöhte Nachfrage nach Auftragsproduktionen zu einer Ausweitung des Produzentenmarktes. Die Programmveranstalter sind zum Teil an den neugegründeten Produktionsfirmen beteiligt. Der Nachfrageanstieg forciert gleichzeitig die zu verzeichnenden Preis-

²⁴⁸ Vgl. Anhang 13, 14 und 15.

²⁴⁹ Von 1990 bis 1994 stiegen die Aufwendungen für Auftragsproduktionen z.B. bei dem Privatsender RTL von 200 Mio. DM auf 580 Mio. DM, was einem Anstieg von 290% entspricht. Die Aufwendungen für Eigenproduktionen stiegen von 180 Mio. DM auf 340 Mio. DM. Vgl. RTL (1994), S. 11; Kifu, Nr. 31 v. 23.04.1994, S. 10. Auch bei SAT 1 gewinnen Eigenprogramme zunehmend an Bedeutung. 1994 investierte der Sender 1 Mrd. DM in deutsche Auftrags- und Eigenproduktionen, wovon 616 Mio. DM für Serien-, 274 Mio. DM für Unterhaltungs- und 110 Mio. DM für Informationsproduktionen aufgewendet wurden. Für 1995 ist eine 20%ige Steigerung geplant. Vgl. Kifu, Nr. 77/ 78 v. 05.10.1994, S. 15; FAZ, Nr. 268 v. 18.11.1994, S. 17.

²⁵⁰ Vgl. RTL (1994), S. 10; H. Grimm (1994), S. 3; Kifu, Nr. 77/ 78 v. 05.10.1994, S. 15.

²⁵¹ Das folgende nach: H. Kresse (1994), S. 1 f.

²⁵² Vgl. auch J. Meier-Beer (1995), S. 56, 60.

steigerungen für qualitativ hochwertige Auftragsproduktionen, vor allem im Bereich der Gattungen Fernsehfilme/Mehrteiler und Serien, die nicht zuletzt auch auf die beträchtlichen Kostensteigerungen bei Schauspieler-Gagen und Gagen für sonstige Bildschirmakteure mit Starpotential zurückzuführen sind.²⁵³

3.3.3 Entwicklungstendenzen

Durch die Digitalisierung der Übertragungswege kann mit einer weiteren Zunahme privater Fernsehprogramme gerechnet werden. Dies wird durch die Tatsache bestätigt, daß allein für 1995 weitere 18 Sender für den deutsch/europäischen Fernsehmarkt geplant sind.²⁵⁴ Der steigende Programmbedarf wird den Nachfragewettbewerb auf den Beschaffungsmärkten für spezifische Programmleistungen und Programmlizenzen tendenziell verstärken. Aus diesem Grunde wird die gezielte und professionelle Beschaffung von Programmsoftware für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten immer mehr zu einem entscheidenden strategischen Erfolgsfaktor für eine attraktive Programmgestaltung.

²⁵³ Vgl. D. Stolte (1993), S. 19.

²⁵⁴ Vgl. L. Herkner (1994a), S. 272 f.; ders. (1994b), S. 25.



4 Planung der Programmbeschaffung

4.1 Bedeutung und Stand der Programmbeschaffungsplanung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten

Aufgrund der internationalen Ausrichtung der Programmbeschaffung und der steigenden Dynamik der Beschaffungsmärkte hat sich die Komplexität der Beschaffungsaufgaben in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten zunehmend erhöht. Für die Sicherstellung eines vielfältigen und attraktiven Programmangebots im Sinne des Programmauftrags gewinnt sie zunehmend an Bedeutung, womit sie auch für die Stabilisierung der Wettbewerbsposition der Anstalten einen nicht unwesentlichen Beitrag leistet.

Aus diesem Grunde kann die Programmbeschaffung nicht nur als reine Vollzugsaufgabe betrachtet werden. Eine systematische Planung in diesem Bereich erscheint sowohl auf strategischer als auch auf taktisch-operativer Ebene erforderlich. Dabei ist vor allem der marktbezogene Aspekt dieser Planung hervorzuheben.

Im Gegensatz zur absatzmarktbezogenen Programmplanung und den sonstigen Funktionsteilplanungen, wie z.B. der Produktionsplanung, wurde der Beschaffungsplanung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten bislang in Literatur und Praxis weniger Beachtung geschenkt. Dies spiegelt sich nicht zuletzt auch in dem nur geringen Formalisierungsgrad der praktizierten Programmbeschaffungsplanung wider. Seitens der Einkaufsgesellschaften konnten der Verfasserin keine Informationen über verwandte Planungs- und Beschaffungsmethoden übermittelt gegeben werden.

Aufgrund der beschriebenen Faktoren sollen im folgenden mögliche Beschaffungsziele und Planungsansätze im Rahmen eines Beschaffungsinformationssystems dargestellt werden.

4.2 Beschaffungsziele

Ziele werden i.d.R. als angestrebte zukünftige Zustände interpretiert.²⁵⁵ Ihre Präzisierung hat grundsätzlich nach drei Dimensionen zu erfolgen, und zwar hinsichtlich des Inhaltes, des angestrebten Ausmaßes und des zeitlichen Bezuges.²⁵⁶ Wie die Ziele aller anderen Funktionsbereiche einer Unternehmung, sind die Beschaffungsziele aus den Unternehmenszielen abzuleiten.²⁵⁷ Prinzipiell nehmen die Beschaffungsziele dabei auf ein vorab festgelegtes Leistungsprogramm Bezug, in dem die einzelnen Sachziele inhaltlich konkretisiert sind.²⁵⁸ Für die Programmbe-

²⁵⁵ Vgl. W. Hamel (1992), Sp. 2634 f.; P.U. Kupsch (1979), S. 15; E. Heinen (1976), S. 49.

²⁵⁶ Vgl. P.U. Kupsch (1979), S. 15 ff.; J. Bidlingmaier/ D.J.G. Schneider (1972), Sp. 4735 ff.; E. Heinen (1976), S. 59.

²⁵⁷ Vgl. P. Hamman/ W. Lohrberg (1986), S. 46.

²⁵⁸ Vgl. P. Kemmer (1986), S. 34.



schaffung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten lassen sich zwei Oberziele ableiten:²⁵⁹

- Als **Sachziel**: die langfristige Versorgungssicherung der Fernsehanstalten zur Erstellung bzw. Ausstrahlung von Programmen im Sinne des Programmauftrags. Hierbei bezieht sich die Versorgungssicherung zum einen auf die Güter und Leistungen, die für die Eigenproduktion benötigt werden; zum zweiten umfaßt sie die Sicherstellung von fertigen Produkten durch Fremdleistungen (im Sinne von Auftrags-, Ko- und Kaufproduktionen), die im Rahmen dieser Arbeit vorrangig betrachtet werden. Ein weiteres Teilziel dieses Sachziels ist die Sicherung der Programmqualität.
- Als **Formalziel**: die Optimierung der mit der Beschaffung dieser Produkte verbundenen Kosten und Leistungen, wodurch eine Erhöhung der Wirtschaftlichkeit erzielt werden soll. Die Kosten der Beschaffung umfassen dabei zum einen die Beschaffungsobjektkosten als direkte Kosten (z.B. Preis und Synchronisationskosten eines eingekauften Spielfilms) und zum zweiten die Beschaffungsfunktionskosten als indirekte Kosten (z.B. Lager-, Transport- und Beschaffungsverwaltungskosten). Die Komponenten des Formalziels sind in der Erschließung von Leistungsverbesserungs- und Kostensenkungspotentialen durch Optimierung der Beschaffungskosten, der Lieferbereitschaft und der beschaffungsseitigen Liquiditätswirkungen sowie der Autonomiesicherung und der Sicherung der Beschaffungsmarktposition zu sehen.

Hinsichtlich der Fristigkeit und des Konkretisierungsgrads von Beschaffungszielen unterscheidet FRIEDL²⁶⁰ strategische und taktisch-operative Ziele.

Strategische Ziele sind langfristiger Natur, meist nur gering präzisiert und damit häufig nur begrenzt operationalisierbar. Als Basis für strategische Beschaffungsentscheidungen müssen sie zu dem strategischen Unternehmensziel Erfolgspotentialsicherung in einem Mittel-Zweck-Verhältnis stehen.

Taktisch-operative Beschaffungsziele sind kurz- bis mittelfristig und operational formuliert. Bei taktisch-operativen Beschaffungsentscheidungen bilden sie die Kriterien zur Beurteilung der Handlungsalternativen. Sie werden aus den strategischen Beschaffungszielen abgeleitet und müssen sich zu diesen überwiegend komplementär oder neutral verhalten.

Für öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten lassen sich analog hierzu z.B. umseitig folgende Ziele zuordnen:

²⁵⁹ Analog zu J. Piontek (1994), S. 31.

²⁶⁰ Vgl. B. Friedl (1990), S. 102 ff.

Abb. 2: Strategische und taktisch-operative Beschaffungsziele

strategische Beschaffungsziele	taktisch-operative Beschaffungsziele
<ul style="list-style-type: none">● Sicherstellung der Programmversorgung ⇒ Wahrung der Flexibilität ⇒ Wahrung der Unabhängigkeit ⇒ Risikostreuung ⇒ beschaffungsseitige Diversifikation● Sicherstellung der Programmqualität● Sicherung der Beschaffungsmarktposition	<ul style="list-style-type: none">● Optimierung der Beschaffungskosten● Sicherung der Liquidität● Sicherung der Programmqualität● Sicherung der Lieferbereitschaft

Strategische Beschaffungsziele:

Die Sicherstellung der Programmversorgung kann beispielsweise durch den Abschluß langfristiger Lieferverträge erreicht werden. Diese im Hinblick auf das Sachziel u.U. sinnvollen Entscheidungsalternative ist in bezug auf die Formalziele zu relativieren. Bewahrt werden sollte eine gewisse Flexibilität, die es der Fernsehanstalt ermöglicht, auf veränderte Umweltfaktoren reagieren zu können. Die Notwendigkeit einer flexiblen Programmbeschaffung ergibt sich insbesondere aus den sich ständig wandelnden Bedürfnissen der Rezipienten und aus der zunehmenden Wettbewerbsintensität auf den Absatzmärkten. Hierdurch werden Programmschemaänderungen immer häufiger erforderlich. Neben der Möglichkeit des Produktwechsels beziehen sich marktbezogene Flexibilitätsziele auch auf die Möglichkeit des Lieferantenwechsels.²⁶¹

Im Rahmen der Programmbeschaffung ist ferner zu beachten, daß die Fernsehanstalt nicht zunehmend in die Abhängigkeit von Fremdleistungen gerät. Die grundsätzliche Gefahr einer Herausbildung von Abhängigkeiten gegenüber Zulieferern verstärkt sich vor allem dann, wenn die eigene Einkaufsmacht nicht systematisch gepflegt wird, d.h., sie hängt wesentlich von der Qualität des eigenen Einkaufsmanagements ab.²⁶²

Das *Risiko* einer Versorgungsunterbrechung, entweder zeitlich oder qualitativ bedingt, kann durch Lieferantendiversifizierung gemindert werden, wobei diesbezüglich ein erhöhter Koordinierungsaufwand zu berücksichtigen ist.²⁶³

Der in den letzten Jahren durch die Ausweitung der Sendezeiten öffentlich-rechtlicher Fernsehprogramme angestiegene Programmbedarf bedingt außerdem eine zunehmende Diversifizierung der Beschaffungspolitik seitens der Fernsehanstalten hinsichtlich Produkt und Produktion, um ein geeignetes, attraktives Programm, unter Beachtung kostenwirtschaftlicher Grundsätze, sichern zu können.²⁶⁴

²⁶¹ Vgl. U. Koppelman (1993), S. 91.

²⁶² Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 336.

²⁶³ Vgl. C.H. Geider (1986), S. 180.

²⁶⁴ Vgl. H.-W. Jurgan/ A. v. Schorlemmer (1993), S. 50.



Dem strategischen Beschaffungsziel *Sicherung der Programmqualität* kommt hinsichtlich des von öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten verfolgten Unternehmensziels der "Qualitätsführerschaft"²⁶⁵ besondere Bedeutung zu. Programmqualität ist nur sehr schwer definierbar und empirisch nicht meßbar. Aussagen über Qualität sind zwangsläufig an Werten orientiert. Für die Beurteilung von Programmqualität kommen deshalb unterschiedliche Wertesysteme in Betracht, die sich sowohl in normativen und politischen Rahmenbedingungen als auch in professionellen (z.B. produktionstechnischen und journalistischen) Standards und nicht zuletzt in den Wertschätzungen und Urteilen der Rezipienten manifestieren.²⁶⁶ Im Gegensatz zur werbequotenorientierten Zielstellung der Privaten ist der Qualitätsbegriff bei öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten insbesondere durch die im Zusammenhang mit dem Grundversorgungsauftrag stehenden Komponenten geprägt. Neben formalen Anforderungen, wie Sachlichkeit und Objektivität eines Programms, sind vor allem auch sozialetische Aspekte, wie beispielsweise der Verzicht auf Gewaltdarstellungen, ausschlaggebende Parameter für die Qualität von Programmen im Sinne des Programmauftrags.²⁶⁷

Neben dem Qualitätsziel ist natürlich auch das Ziel der "Quote" für öffentlich-rechtliche Fernsehprogramme ein bedeutsamer Aspekt.²⁶⁸ Ihm ist allein schon durch die Notwendigkeit reichweitenabhängiger Webeeinnahmen Rechnung zu tragen.²⁶⁹ Der Erfolg einer Sendung wird durch die Professionalität der Produktion (Präsentation, Regie, finanzielle und produktionstechnische Ausstattung), ihren handwerklichen Standard (Drehbuch, redaktionelles Konzept) und nicht zuletzt auch durch die mitwirkenden Akteure bestimmt. Darsteller mit einem hohen Bekanntheitsgrad beinhalten eine Art "Markenartikelfunktion", die beim Zuschauer Nachfragevorteile erzeugen.²⁷⁰ Diese Funktion übernimmt bei Filmproduktionen zum Teil auch die Verleihung von Auszeichnungen und Preisen.

Eine weitere strategische Zielstellung ist in der *Sicherung der Beschaffungsmarktposition* zu sehen. Diese kann durch die Festigung von Nachfragemacht seitens der Fernsehanstalten erreicht werden. Das Ziel kann insbesondere bei der Beschaffung von Filmrechten durch die Bildung von Einkaufskooperationen seitens der Einkaufsgesellschaften hervorgehoben werden. Die dabei entstehenden kollektiven Handlungspotentiale dienen nicht zuletzt auch der Stärkung der einzelnen Position innerhalb der vertikalen Marktbeziehungen.²⁷¹ Zu berücksichtigen sind hierbei wettbewerbsrechtliche Regelungen, mit denen die Anstalten bei der Stabilisierung ihrer strategischen Positionen in Konflikt geraten könnten.

²⁶⁵ Vgl. D. Stolte (1994), S. 11; G. Struve (1994), S. 22; WDR-Rundfunkrat (1994), S. 27; W. Schwaderlapp (1995), S. 49 ff.

²⁶⁶ Vgl. ARD-Forschungsdienst (1994), S. 253. Methodische Ansätze zur Operationalisierung und Messung von Programmqualität geben H. Schatz/ W. Schulz (1992), S. 690-712 und P. Diem (1994), S. 67-71.

²⁶⁷ Vgl. F. Nowotny (1994), S. 11 f.

²⁶⁸ Vgl. J. Meier-Beer (1995), S. 59.

²⁶⁹ Vgl. H. Raffée (1990), S. 30.

²⁷⁰ Vgl. J. Kruse (1994), S. 195.

²⁷¹ Vgl. U. Arnold (1982), S. 240 f.

Taktisch-operative Beschaffungsziele:

Die Einnahmen aus Gebühren sind für die öffentlich-rechtlichen Anstalten mittelfristig fixiert²⁷², zugleich sind jedoch sinkende Werbeeinnahmen der Anstalten und steigende Programmkosten zu verzeichnen. Die öffentlich-rechtlichen Anstalten sehen sich aus diesem Grunde zunehmend gezwungen, *Kostensenkungen* zu realisieren. Das Ziel der Kostenoptimierung rückt demzufolge immer mehr in den Vordergrund der Betrachtung.

Kurzfristig stellt sich für die Programmbeschaffung das Ziel der optimalen Verwendung des gegebenen Beschaffungsbudgets. Geplante Produktionen sollten im Rahmen der Programmbeschaffung gezielt auf die Möglichkeit einer Koproduktion hin überprüft werden. Die Möglichkeit der Mehrfachnutzung und Vertriebsfähigkeit von auftrags- oder koproduzierten Programmen stellen bei der Beschaffung ebenfalls unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten zu berücksichtigende Faktoren dar. Für die Formulierung konkreter Kostenziele ist die Transparenz gegebener Kostenstrukturen eine elementare Voraussetzung.

Für das Ziel der *Liquiditätssicherung* bildet die Kapitalbindung eine entscheidungsrelevante Größe. Die Programmbeschaffung bzw. deren Ausgaben und die Ausstrahlung sollten zeitlich möglichst eng aufeinander folgen, um die Mittelbindung gering zu halten. Eine zeitliche Steuerung bei Auftragsproduktionen ist möglich. Grenzen ergeben sich z.B. durch die Verfügbarkeit von Schauspielern.²⁷³

Bei Serien dominieren die Vorteile einer kürzeren Drehzeit und der Standardisierung.²⁷⁴ Zu berücksichtigen sind Sperrfristen bei der Koproduktion mit der Filmwirtschaft. Probleme ergeben sich diesbezüglich auch beim Ankauf von Filmlizenzen. Sie sind nicht wie Massengüter jederzeit beschaffbar und können zum Teil nur als Pakete erworben werden. Zielkonflikte ergeben sich hier mit der Sicherstellung einer gleichbleibenden Programmqualität, die eine gewisse Vorausbeschaffung erforderlich macht. Bei der Verfolgung konfliktärer Ziele ist es deshalb erforderlich, eine Rangfolge festzulegen, die die Wichtigkeit bzw. Dringlichkeit der Ziele zum Ausdruck bringt und die Präferenzierung des Entscheidungsträgers widerspiegelt.²⁷⁵

Insgesamt müssen taktisch-operative Beschaffungsziele eindeutige definierte Vorstellungen z.B. von Preisen, Lieferzeiten etc., beinhalten. Zielvorgaben hinsichtlich der Programmqualität sind durch die Redaktionen für die jeweiligen Sendeplätze zu konkretisieren und festzulegen. Dabei wären sowohl formale als auch inhaltliche Kriterien heranzuziehen.²⁷⁶

²⁷² Die Gebühreneinnahmen sind selbstverständlich während der Gebührenperiode in gewissen Grenzen variabel, da die Anzahl der Gebührenzahler sich ändern kann.

²⁷³ Vgl. E. Schmiedel (1983), S. 150.

²⁷⁴ Das Verhältnis von gedrehten Minuten zu gesendeten Minuten beträgt bei einer Spielfilmproduktion ca. 20:1; bei einer Daily Soap etwa 4,5:1. Vgl. M. Handwerk (1995a), S. 10.

²⁷⁵ Vgl. E. Heinen (1976), S. 107 ff.

²⁷⁶ Anhang 16 vermittelt einen Überblick über die Kriterien, die beispielsweise beim WDR für die Bewertung der Qualität eines Sendeplatzes herangezogen werden.



4.3 Planungsansätze im Rahmen eines Beschaffungsinformationssystems

4.3.1 Struktur eines Beschaffungsinformationssystems

Für die strategische und taktisch-operative Beschaffungsplanung sowie für die strategische und taktisch-operative Beschaffungskontrolle sind eine Vielzahl von Informationen notwendig, die durch ein Beschaffungsinformationssystem in adäquater Form bereitzustellen sind. Das Beschaffungsinformationssystem sollte vor allem einen Überblick über die internationale Marktsituation geben. Insgesamt handelt es sich bei einem Beschaffungsinformationssystem um die geordnete und zielorientierte Gesamtheit von

- Beschaffungsinformationen,
- Aufgaben der Gewinnung, Speicherung, Verarbeitung und Übermittlung von Informationen,
- Trägern der informationsbezogenen Aufgaben,
- Methoden und Modellen der Informationsgewinnung, Informationsverarbeitung und -übermittlung sowie
- Regelungen, welche die Systemelemente und die zwischen ihnen bestehenden Beziehungen betreffen.

Zu diesen Regelungen zählen:

- das Beschaffungsinformationsprogramm,
- die Richtlinien zur Regelung des Informationsversorgungsprozesses sowie
- das Programm der Beschaffungsmethoden und -modelle.²⁷⁷

Im *Beschaffungsinformationsprogramm* werden die Informationen festgelegt, die der obersten Unternehmensführung, d.h. bei Fernsehanstalten dem Intendanten und den geschäftsbereichsleitenden Direktoren (Programm-, Produktions- und Verwaltungsdirektor), der Beschaffungsführung, (hierunter sind z.B. die Geschäftsführer der jeweiligen Einkaufsgesellschaften oder der Leiter der Abteilung WDR-International zu verstehen) sowie anderen Bereichsführungen routinemäßig bereitzustellen sind. Somit determiniert das Beschaffungsinformationsprogramm das Informationsangebot des Beschaffungsinformationssystems. In bezug auf die einzelnen Informationsempfänger sind die bereitzustellenden Informationen hinsichtlich ihrer Art, ihres Verdichtungsgrades, ihrer Aktualität und des Bereitstellungstermins zu kennzeichnen.²⁷⁸

Gegenstand des *Informationsversorgungsprozesses* ist die geordnete Bereitstellung der im Beschaffungsinformationsprogramm festgelegten Informationen für die jeweils bestimmten Informationsträger. Der Informationsversorgungsprozeß umfaßt die Phasen der Informationsgewinnung, der Informationsspeicherung, der Informationsaufbereitung und der Informationsübermittlung. Im Beschaffungsbereich kommt er u.a. in der Beschaffungsmarktforschung und im Beschaffungsberichtssystem zum Ausdruck. Durch die *Beschaffungsmarktforschung* werden Informationen

²⁷⁷ Vgl. B. Friedl (1990), S. 90 ff.

²⁷⁸ Vgl. ebenda.

über die Beschaffungsmärkte (z.B. den Markt für Auftragsproduktionen) sowie die zugehörigen Beschaffungsvormärkte (z.B. den Markt für Aufnahmetechnik, publikumswirksame Schauspieler und Regisseure) systematisch gesucht, gesammelt, aufbereitet und analysiert.²⁷⁹

Das Programm der *Beschaffungsmethoden und -modelle* beinhaltet die Beschreibung der Methoden, die zur Erfassung, Aufbereitung und Übermittlung von Beschaffungsinformationen sowie ihrer Auswertung im Planungs- und Kontrollprozeß eingesetzt werden sollen.²⁸⁰

4.3.2 Informationsarten

Die vom Beschaffungsinformationssystem bereitgestellten Informationsarten können nach dem Gegenstand, auf den sie sich beziehen, grundsätzlich in beschaffungsmarktbezogene und unternehmungsbezogene Informationen untergliedert werden. Die unternehmungsbezogenen Informationen können nach der Herkunft weiterhin in beschaffungsinterne und beschaffungsexterne Informationen unterteilt werden.²⁸¹ Gefragt wird hierbei, ob sie durch den Beschaffungsbereich - dies wäre beispielsweise beim WDR die Abteilung WDR-International - oder durch Einheiten anderer Geschäftsbereiche, wie z.B. durch das Rechnungswesen, erfaßt, gespeichert und aufbereitet werden.

Zu den einzelnen Informationsarten können für die Fernsehanstalten beispielhaft folgende Informationen genannt werden:

beschaffungsmarktbezogene Informationen :

- *Informationen über die Marktstruktur*

Informationen über die Angebotsstruktur sind z.B.: Name, Anzahl, Umsätze, Gewinn, bestehende Unternehmungsverflechtungen, Produktionsprogramm/Filmstock, Produktionskosten, vertragliche Bindungen von Auftrags-/Spielfilmproduzenten sowie Rechtehändlern, Anzahl geeigneter Drehbuchautoren;

Informationen über die Nachfragestruktur sind z. B.: gezahlte Preise privater Fernsehveranstalter für Auftragsproduktionen bestimmter Programmgenres, bestehende Output deals und Spielfilmvorräte der Nachfragekonkurrenz, Beteiligungen an Produktionsfirmen, Rahmenverträge der Konkurrenz mit Produzenten und Rechtehändlern; Informationen über die Wettbewerbssituation.²⁸²

- *Informationen über die Preisentwicklung*

Preisprognosen: z.B. für TV-Movies, Serien und Mehrteiler, Filmpakete mit bestimmter Rechteausrüstung und Titelmzusammensetzung, Kostensteigerungen der Auftragsproduzenten etc.;

Einflußgrößen der Preisentwicklung, z. B.: Verknappung publikumswirksamer

²⁷⁹ Vgl. J. Piontek (1994), S. 81.

²⁸⁰ Vgl. U. Arnold (1993), Sp. 333.

²⁸¹ Vgl. ebenda, S. 91.

²⁸² Vgl. Abschn. 3.3 dieser Arbeit.



Schauspieler, Drehbuchautoren und Regisseure; Mißerfolgsquote der Produzenten etc.²⁸³

- *Lieferanteninformationen*

Preise, Konditionen, laufende Projekte aktueller und potentieller Produzenten; Konditionen aktueller Koproduktionspartner;

Informationen zur Beurteilung der Zuverlässigkeit, z.B.: Ausfallrisiko, Bonität, Bankbürgschaften, Auftragslage, Einhaltung der Produktionszeiten, lückenlose Rechteübernahme usw.;

Informationen zur Beurteilung der Qualität, z.B.: Anzahl publikumswirksamer Produktionen, verwendete Drehbücher, Aufnahmetechnik, Qualifikation, Kreativität, Spezialisierungen auf bestimmte Programmgenres etc.

- *Produktinformationen*

Informationen über die Entwicklung der Aufnahmetechnik;

Informationen über Rechtebestandteile, d.h. Programmbasis- und Nebenrechte (z.B. Ausstrahlungsrechte, Merchandising-Rechte etc.).

unternehmensbezogene Informationen:

- *beschaffungsinterne Informationen*

Informationen über eingehende Angebote;

Preisobergrenzen;

Informationen über laufende Projekte und Verträge;

Informationen über den Rechtebestand (Anzahl aktiver und inaktiver Lizenzen im Filmstock).

- *beschaffungsexterne Informationen*

Informationen der Programmplanung (Programmschema, Sendeplatzprofile)²⁸⁴; Programmerfolgsdaten, z.B.: Marktanteile in Publikumssegmenten, Einschaltquoten pro Sendeplatz, Zufriedenheitsurteile der Zuschauer durch Stichproben und Presseauswertung²⁸⁵;

Kosteninformationen, z.B.: Kostenbestandteile pro Sendeplatz: direkte Kosten, anteilige Betriebskosten, anteilige Redaktionskosten, anteilige Verwaltungskosten; Gesamtkosten pro Tausend Zuschauerminuten/pro Marktanteilspunkt²⁸⁶;

Informationen über die Kapazitätsauslastung;

Finanzinformationen: z.B. Eigenkapitalbasis, Einnahmen aus Gebühren, Einnahmen aus der Verwertung von Eigenproduktionen und Auftragsproduktionen, Erlösinformationen für Sendeplätze mit Werbung.

²⁸³ Vgl. ebenda.

²⁸⁴ Die Sendeplatzprofile beschreiben das inhaltliche und formale Konzept eines Sendeplatzes bzw. von Sendeleisten. Zudem werden Zielgruppe, Einschalterwartungen, Image-Beitrag und die Notwendigkeit der Weiterentwicklung eines Sendeplatzes als Kriterien aufgeführt. Vgl. Kifu, Nr. 42 v. 01.06.1994, S. 2 ff.; Kifu, Nr. 92 v. 23.11.1994, S. 2 ff.

²⁸⁵ Vgl. zu den Beispielen H.J. Kayser (1993), S. 303.

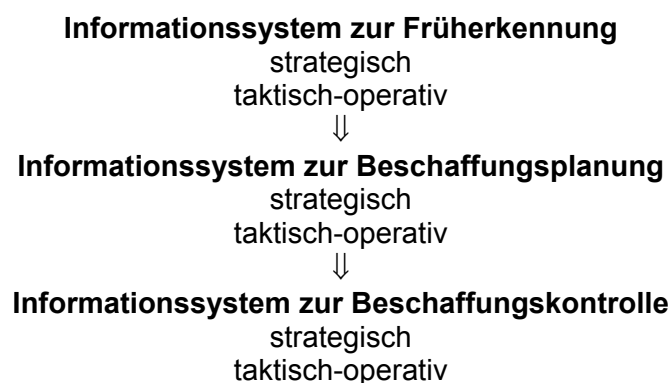
²⁸⁶ Vgl. ebenda, S. 304.

Die hier beispielhaft aufgeführten Informationsarten sind im Beschaffungsinformationsprogramm zu erfassen und zu konkretisieren. Im Rahmen des Informationsversorgungsprozesses sind sie hinsichtlich ihrer Relevanz für die unterschiedlichen Planungsebenen (strategische, taktisch-operative) den Planungsträgern, also den ebenfalls im Informationsprogramm festgelegten Informationsempfängern, in adäquater Form zu bestimmten Terminen bereitzustellen.

4.3.3 Informationsteilsysteme und Planungsansätze

Das Beschaffungsinformationssystem hat eine Vielzahl von Informationen für die strategische und taktisch-operative Beschaffungsplanung bereitzustellen. Für die einzelnen Planungsarten sind meist verschiedenartige Informationen erforderlich. Sie unterscheiden sich durch Präzision, Aggregationsgrad, zeitliche Reichweite, Informationsquelle usw. Im Gegensatz zur taktisch-operativen Planung, für die vor allem detaillierte Einzelinformationen mit Aktualitätsbezug benötigt werden, sind für die strategische Planung globale Informationen mit hohem Zukunftsbezug von Relevanz.²⁸⁷ Die Informationen unterscheiden sich ferner hinsichtlich ihres Verwendungszwecks, d.h. ihrer Funktion als Planungs- oder Kontrollinformation. Aufgrund dieser Unterschiede ist es sinnvoll, das Beschaffungsinformationssystem in Teilsysteme zu gliedern. Zu diesem Zweck eignen sich u.a. die Kriterien "Planungs- und Kontrollhierarchie" sowie "Verwendungszweck". Beim ersten Merkmal kann zwischen strategisch und taktisch-operativen Teilsystemen differenziert werden. Das zweite Merkmal führt zur Trennung zwischen Beschaffungsplanungs- und Beschaffungskontrollinformationssystemen sowie beschaffungsorientierten Früherkennungssystemen.²⁸⁸ Somit kann das Beschaffungsinformationssystem in folgende Teilsysteme gegliedert werden:

Abb. 3: Teilsysteme des Beschaffungsinformationssystems



²⁸⁷ Der verschiedenartige Informationsbedarf resultiert aus den unterschiedlichen Merkmalen der Planungsebenen. Vgl. Anhang 1.

²⁸⁸ Vgl. B. Friedl (1990), S. 95.



Die mit den Teilsystemen verbundenen Planungsansätze der Programmbeschaffung werden im folgenden näher betrachtet.

4.3.3.1 Informationssystem zur Früherkennung

Bei einem beschaffungsorientierten Früherkennungssystem handelt es sich um ein Informationssystem, das Gefährdungen oder Chancen, die für die Fernsehanstalt durch Zustände oder Entwicklungen der Beschaffungsmärkte sowie ihrer Vormärkte entstehen können, mit zeitlichem Vorlauf signalisieren soll.

Die Unternehmungsführung bzw. Beschaffungsführung soll hierdurch in die Lage versetzt werden, rechtzeitig Maßnahmen zur Abwehr der signalisierten Gefährdungen bzw. zur Ausnutzung der signalisierten Chancen ergreifen zu können.²⁸⁹ In der hier verwendeten Systematik²⁹⁰ wird das Früherkennungssystem von dem Planungs- und Kontrollinformationssystem abgegrenzt, da die durch das System zu erfassenden Informationen zunächst nur der Beobachtung der Beschaffungsmärkte und ihrer Vormärkte dienen. Erst bei dem Auftreten relevanter Erscheinungen, die gesetzte Grenzen überschreiten, sind Planungsprozesse zur Entwicklung geeigneter Maßnahmen auszulösen. Sie haben somit in erster Linie die Funktion, einen Planungs- und Kontrollprozeß auszulösen.²⁹¹

Bei Früherkennungssystemen kann zwischen taktisch-operativ und strategisch ausgerichteten Informationssystemen unterschieden werden.²⁹² Zur Gewinnung von Informationen zur Früherkennung für die taktisch-operative Beschaffungsplanung und -kontrolle eignet sich die Beobachtung vorab festgelegter Frühwarnindikatoren nach einem festen Zeitplan. Es handelt sich bei dieser Form um eine gerichtete Überwachung, bei der sich die Umweltbeobachtung auf bestimmte Bereiche bzw. Ereignisfelder beschränkt. Diese Abgrenzung erfolgt bei der Entwicklung des Früherkennungssystems durch die Auswahl von Beobachtungsbereichen sowie Frühwarnindikatoren. Dabei müssen Soll- bzw. Toleranzgrößen festgelegt werden, bei deren Über- oder Unterschreitung Prozesse zur Planung geeigneter Anpassungsmaßnahmen ausgelöst werden sollen.²⁹³ Damit bestimmte Umweltbereiche aus der Beobachtung nicht ausgeschlossen werden, wird bei der Gewinnung von Informationen zur Früherkennung für die strategische Beschaffungsplanung und -kontrolle die gerichtete Überwachung durch eine ungerichtete ergänzt. Sie ist dadurch gekennzeichnet, daß der Umweltbeobachtung keine spezielle Zielsetzung zugrundeliegt und der Beobachtungsbereich nicht beschränkt ist.

Bei den Beobachtungsbereichen handelt es sich um Ereignisfelder, von denen Chancen und Risiken ausgehen können. Zu ihrer Abgrenzung werden zunächst sogenannte *kritische Variablen* bestimmt. Unter kritischen Variablen sind grund-

²⁸⁹ In Anlehnung an J. Piontek (1994), S. 95; C.C. Berg (1979), S. 135; D. Hahn (1979), S. 25.

²⁹⁰ Sie bezieht sich auf die Systematik nach B. Friedl (1990), S. 95 ff.

²⁹¹ Vgl. ebenda; ähnlicher Auffassung ist C.C. Berg (1981), S. 77 f.

²⁹² Vgl. zum folgenden B. Friedl (1990), S. 97.

²⁹³ Vgl. D. Hahn (1979), S. 30.

sätzlich Größen zu verstehen, deren Veränderung in Richtung Über- oder Unterschreitung bestimmter Grenzen die Erreichung der Unternehmensziele gefährdet.²⁹⁴ Als kritische Variablen für die Programmbeschaffung können z.B. die Preise für Spielfilmlizenzen, die Preise für auftragsproduzierte Fernsehfilme, Serien und Shows, die Produktionszeiten von Auftrags- und Koproduktionen sowie die Qualität der Produktionen genannt werden, welche für die Erreichung der Programmbeschaffungsziele von Bedeutung sind. Einflußgrößen der kritischen Variablen bilden die *Frühwarnindikatoren*. Als Einflußgrößen der kritischen Variable "Preis für auftragsproduzierte Fernsehfilme" können der Auftragsbestand, die Produktionskosten (Reisekosten, Gagen für publikumswirksame Schauspieler, Regisseure und Drehbuchautoren), der Auslastungsgrad der Produzenten sowie die Programmstrategien konkurrierender Fernsehanbieter genannt werden. Für die kritische Variable "Preis für Spielfilmlizenzen" können zum einen die Produktions- und Erfolgsquote, die vertraglichen Bindungen der Produzenten, zum anderen die bestehenden Vorräte an aktiven und inaktiven Filmlizenzen im Filmstock der jeweiligen Rechteinhaber als Indikatoren herangezogen werden.

Ziel der Umweltbeobachtung ist die Identifikation von Ereignissen, z.B. in folgender Form:²⁹⁵

- Außergewöhnliche Ausprägungen ständig wirksamer Einflußgrößen, die sich ständig verändern (z.B. Preise);
- sprunghafte Veränderungen bei ständig wirksamen Einflußgrößen, deren Ausprägungen sich begrenzt verändern (z.B. die Marktstruktur);
- fallweises Auftreten bei nicht ständig wirksamen Einflußgrößen, deren Ausprägungen veränderlich sind (z.B. Streiks).

Deuten diese Ereignisse Veränderungen der kritischen Variablen mit einem bestimmten zeitlichen Vorlauf an, stellen sie Frühwarnsignale dar. Ist zu erwarten, daß die vorgegebenen Toleranzgrenzen der kritischen Variablen aufgrund empfangener Frühwarnsignale über- bzw. unterschritten werden, müssen Prozesse zur Planung von Anpassungsmaßnahmen ausgelöst werden.²⁹⁶

Bei der ungerichteten Überwachung im Rahmen des strategisch ausgerichteten Früherkennungssystems werden weder Beobachtungsbereiche abgegrenzt noch werden Frühwarnindikatoren und Toleranzgrenzen definiert. Die empfangenen Signale werden hinsichtlich ihrer Ursachen und prognostizierten Zielwirkungen analysiert. Dabei werden die prognostizierten Wirkungen den Zielwirkungen gegenübergestellt, die bei der Planerstellung zugrunde lagen. Sind gravierende Abweichungen erkennbar, müssen Planungen zur Entwicklung von Reaktionsstrategien ausgelöst werden.²⁹⁷

²⁹⁴ Vgl. B. Friedl (1990), S. 97 f.

²⁹⁵ Vgl. C.C. Berg (1981), S. 8 f.

²⁹⁶ Vgl. B. Friedl (1990), S. 98.

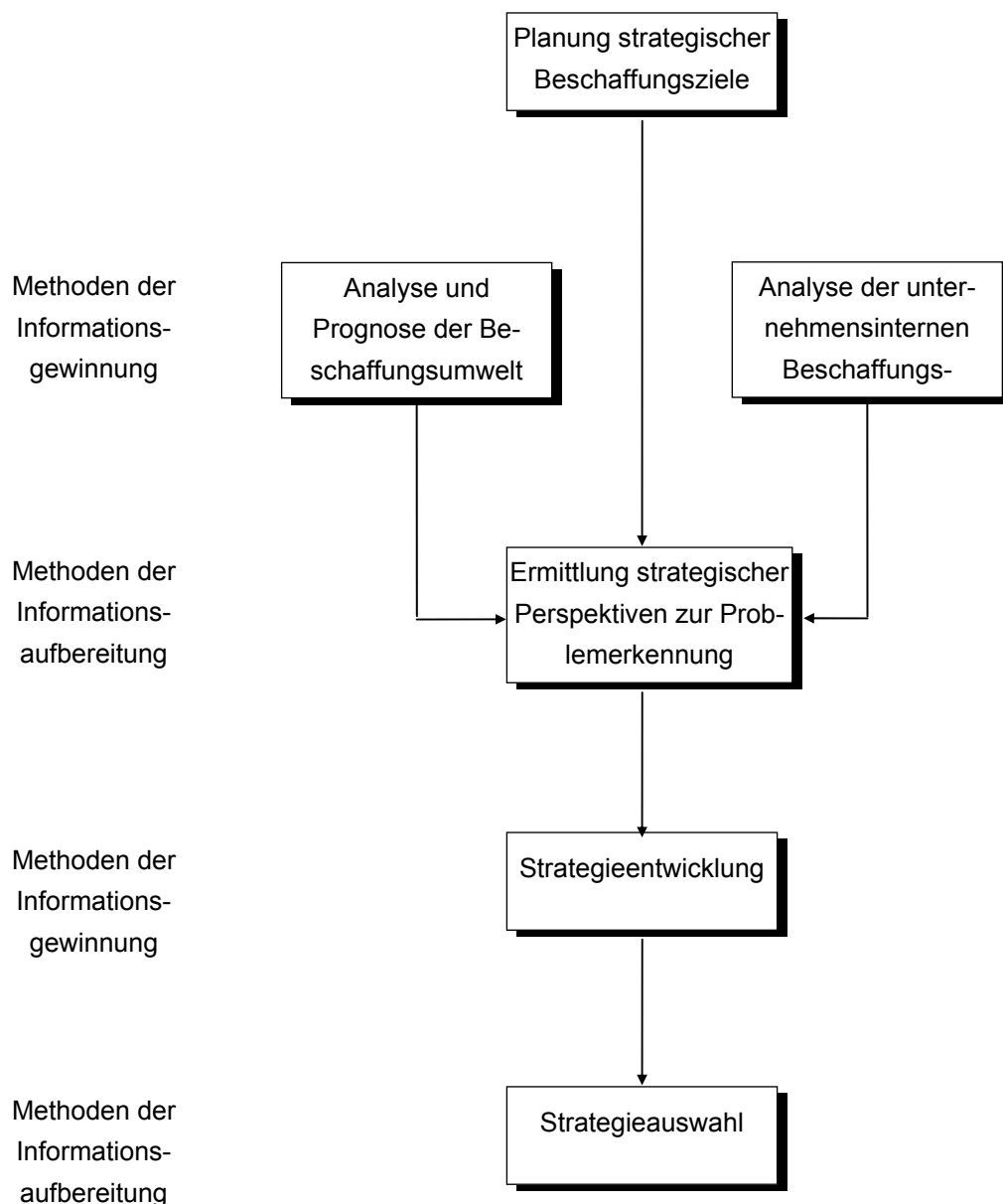
²⁹⁷ Vgl. ebenda.



4.3.3.2 Informationssystem zur Beschaffungsplanung

Das Informationssystem zur Beschaffungsplanung erfasst die zum Vollzug des Beschaffungsplanungsprozesses erforderlichen Informationen. Bei den Beschaffungsplanungsinformationen handelt es sich um beschaffungsmarkt- und unternehmensbezogene Prognose- und Analyseinformationen. Sie dienen der Lageanalyse und -prognose, der Analyse der Problemursachen sowie der Alternativensuche und -bewertung. Die idealtypische Struktur eines strategischen Planungsprozesses lässt sich wie folgt darstellen:²⁹⁸

Abb. 4: Struktur eines strategischen Beschaffungsplanungsprozesses



²⁹⁸ Analog zu G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 119.

4.3.3.2.1 Strategisch ausgerichtetes Informationssystem

- Methoden der Informationsgewinnung zur Analyse und Prognose der Beschaffungsumwelt

Zur Klärung strategischer Handlungsmöglichkeiten ist zunächst der Einfluß relevanter Entwicklungen der Beschaffungsumwelt auf die Aufgabenstellung der Programmbeschaffung und die angewandten Programm- und Beschaffungsstrategien zu analysieren und zu prognostizieren. Hierfür werden Methoden der Informationsgewinnung benötigt, die die begrenzte Informationskapazität der mit Planungsaufgaben befaßten Personen berücksichtigen und eine Konzentration auf kritische Aspekte der relevanten Beschaffungsumwelt ermöglichen.

Ein wesentliches Element der Beschaffungsumweltanalyse ist die Marktstrukturanalyse. Bei der *Marktstrukturanalyse* können vor allem Informationen über die Konkurrenz-, Kooperations-, Rollen- und Machtbeziehungen sowie über die Kommunikationsstruktur des spezifischen Beschaffungsmarktes der jeweiligen Fernsehanstalt gewonnen werden.²⁹⁹ Dabei ist die Konkurrenzsituation ein Indiz für die potentielle Marktmacht der Marktteilnehmer und bildet die Ausgangsbasis für die Entwicklung der Beschaffungsstrategien.³⁰⁰ Zur Betrachtung der spezifischen Konkurrenzsituation dient die *Konkurrenzanalyse*. Als "Konkurrenzanalyse wird die Analyse aller Daten der Konkurrenzunternehmen bezeichnet, die für eigene Entscheidungen im Rahmen der strategischen Planung von Bedeutung sind."³⁰¹ Alle Informationen, die dazu beitragen, herrschende Wettbewerbsverhältnisse zu durchleuchten und es ermöglichen, die Unsicherheit in bezug auf die Entwicklung zukünftiger Wettbewerbsverhältnisse zu reduzieren, werden im Rahmen der Konkurrenzanalyse gesammelt und ausgewertet. Durch den sprachraumbezogenen Rechteübergang bei Programmsoftware sind für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten alle im deutschsprachigen Markt³⁰² agierenden Fernsehanbieter in die Analyse einzubeziehen. Dabei sind bestehende Verflechtungen zu Medienunternehmen zu berücksichtigen. Hinsichtlich der Möglichkeit des Direktbezugs von Spielfilmlizenzen beim Produzenten sind Zwischenhändler ebenfalls zu analysieren.³⁰³ Als Informationsquellen für die Konkurrenzanalyse dienen beispielsweise Verkaufsmessen³⁰⁴, Screenings und Gespräche mit den Mitarbeitern der Konkurrenz sowie - als Sekundärquellen - Geschäftsberichte und die Fachpresse.

Als Methoden zur Umweltprognose können die Szenario-Technik und die Delphi-Methode genannt werden. Bei der *Szenario-Technik* werden, aufbauend auf einer Analyse des IST-Zustandes, längerfristige Entwicklungen der für ein Unternehmen relevanten Umweltsektoren abgeschätzt und die Auswirkungen auf die zukünftige

²⁹⁹ Vgl. J. Piontek (1994), S. 64. Vgl. hierzu speziell auch Abschn. 3.3.2.1 und 2 dieser Arbeit.

³⁰⁰ Vgl. F. Heege (1986), S. 20.

³⁰¹ Vgl. G. Pekayvaz (1985), S. 43.

³⁰² Zum deutschsprachigen Raum gehören neben der Bundesrepublik Deutschland die deutschsprachige Schweiz und Österreich.

³⁰³ Vgl. auch Abschn. 3.2.2.2 dieser Arbeit.

³⁰⁴ Messen beim Filmverkauf sind beispielsweise MIP und Mipcom (Cannes) sowie veranstaltete Show-Cases von Produzenten und Filmhändlern. Angaben von Herrn Kohn (WDR-International), Gespräch am 21.02.1995.



Situation des Unternehmens analysiert.³⁰⁵ Mit Hilfe dieser Technik können externe Informationen über potentielle Entwicklungsmöglichkeiten der Fernsehanstalt in veränderten Konstellationen der Beschaffungsumwelt gewonnen werden. Szenarien bieten sich für die strategische Beschaffungsplanung deshalb an, weil sie die Fernsehanstalt zwingen, sich alternative Vorstellungsbilder von zukünftigen Handlungsmöglichkeiten zu machen.³⁰⁶ So ließen sich beispielsweise in Szenarienanalyse des Beschaffungsmarktes die Marktpositionen der Einkaufsgesellschaften von ARD und ZDF alternativ als zunehmend stärker oder schwächer werdend konstruieren. Hinsichtlich der letzteren Alternative wäre z.B. die Handlungsmöglichkeit der Einkaufskooperation von ARD und ZDF sowie die sich hieraus ergebenden Konsequenzen zu betrachten. Die solchermaßen für möglich gehaltenen zukünftigen Handlungsbereiche bilden die Grundlage für die Festlegung der erwünschten Handlungsbereiche bzw. strategischen Zielsetzung

Bei der *Delphi-Methode* handelt es sich um strukturierte Einzelbefragungen von untereinander anonym bleibenden Experten zu einem mehr oder weniger konkret definierten Problem. Das kann z.B. die Frage nach der zukünftigen Entwicklung internationaler Koproduktionen sein. Bei der Zusammensetzung der Expertengruppen, die interdisziplinär erfolgen sollte, empfiehlt sich der Einsatz von Fachleuten aus anderen Fernsehanstalten sowie weiterer Branchenkenner, wie Medienökonom und Medienjuristen.³⁰⁷ Letztere sollten insbesondere im vertragsjuristischen Bereich internationaler Kauf- und Koproduktionen kompetent sein. Für die strategische Beschaffungsplanung wäre diese Methode durchaus sinnvoll.³⁰⁸ Die Befragung der Experten ist jedoch zeit- und kostenintensiv; der Einsatz dieser Methode wird daher nur für bedeutende Fragestellungen empfohlen.³⁰⁹

- Methoden der Informationsgewinnung zur Analyse unternehmensinterner Beschaffungspotentiale

Nach der Analyse der externen Entwicklungen ist zu untersuchen, was die jeweilige Fernsehanstalt angesichts ihrer internen Beschaffungsstärken/-schwächen im Vergleich zu ihren Konkurrenten verbessern kann. Zu diesem Zweck sind zunächst die strategisch wichtigen Erfolgsobjekte abzugrenzen und auszuwählen. Dies kann sich sowohl auf die fertigen Produkte selbst, in Form von Spiel- und Fernsehfilmen, beziehen als auch auf die Teilleistungen bzw. Objekte, die hierfür benötigt werden (z.B. Drehbücher). Die Objekte können anhand von Risikokriterien (Konzentrationstendenzen, Entwicklung der Beschaffungsmarktstruktur, Preisentwicklung, Möglichkeiten zur Eigenfertigung etc.) und anhand von Zielwirksamkeitskriterien (z.B. Bedeutung für das Programmprofil/-image, Bedeutung für die Qualität des Endproduktes im Falle der Betrachtung eingehender Teilleistungen, Anteil der Objekte an den Programmkosten, Konsequenzen der Eigenfertigung

³⁰⁵ Vgl. B. Eggers (1991), S. 705.

³⁰⁶ Vgl. U. Arnold (1982), S. 221.

³⁰⁷ Vgl. G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 125.

³⁰⁸ Vgl. hierzu auch U. Arnold (1982), S. 220, der den Einsatz dieser Methode für die strategische Beschaffungsplanung in Unternehmen für vorteilhaft erachtet.

³⁰⁹ Vgl. G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 125.

etc.) klassifiziert werden.³¹⁰ Die ausgewählten Erfolgsobjekte stellen Schlüsselfaktoren dar, die im Vergleich zur Beschaffungsk Konkurrenz zu beurteilen sind.³¹¹

In einem nächsten Schritt sind die unternehmenseigenen Stärken und Schwächen der Beschaffung anhand von Erfolgsfaktoren zu ermitteln. Als unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren können beispielsweise die "Anfälligkeit der Fernsehanstalt gegenüber Versorgungsstörungen" oder der "relative beschaffungsbezogene Wettbewerbsvorteil" zugrundegelegt werden. Hinsichtlich des letztgenannten Erfolgsfaktors können folgende Kriterien zur Konkretisierung herangezogen werden:

1. Relative Beschaffungsmarktposition:
 - Beschaffungsmarktanteil der Fernsehanstalt bei kauf-, auftrags- und koproduzierten Programmgenres
2. Relatives finanzielles Leistungspotential:
 - Anteil der Beschaffungskosten an den Gesamtkosten
 - Eigenkapitalbasis
 - Einnahmen aus Gebühren, Werbung und Programmverwertung
3. Relatives organisationales/personales Leistungspotential:
 - Flexibilität im Aufbau und Ablauf der Beschaffungsorganisation
 - Entscheidungsspielräume
 - Innovationsklima
 - Qualität des Personals
4. Relatives informationales Leistungspotential:
 - Umfang der Informationsaufnahme
 - Automatisierungsgrad usw.

Die Ausprägungen der Kriterien können anhand einer Bonitätsskala (z.B. gut, mittel, schlecht)³¹² beurteilt werden, woraus sich ein *Stärken-Schwächen-Profil* ergibt. Als Vergleichsbasis für die zu ermittelten Stärken und Schwächen können neben den Ausprägungen dieser Kriterien bei konkurrierenden Fernsehveranstaltern auch zukünftige Plan- oder Idealvorstellungen sein. Das bewertete Gesamtergebnis spiegelt den relativen Wettbewerbsvorteil der Fernsehanstalt wieder. Die Ermittlung eines Stärken-Schwächen-Profiles sollte auch entsprechend in den jeweiligen Einkaufsgesellschaften erfolgen. Als Vergleichsbasis müßten die Stärken und Schwächen konkurrierender Rechthändler betrachtet werden.

● Methoden der Informationsaufbereitung zur Problemerkennung

Bei der Ermittlung der strategischen Perspektiven für die Programmbeschaffung soll eine zukunftsbezogene Beurteilung der Ausgangslage auf Basis der durch die Analyse der Beschaffungsumwelt und der unternehmensinternen Beschaffungspotentiale gewonnenen Informationen erfolgen. Die Gegenüberstellung dieser beiden

³¹⁰ Analog zu B. Friedl (1990), S. 156.

³¹¹ Vgl. J. Piontek (1994), S. 66 f.

³¹² Vgl. G. Sieben /W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 126.



Analysen ermöglicht die eigentliche Problemdiagnose.³¹³ Geeignete Methoden zur Informationssynthese sind die Chancen-Gefahren-Analyse (sog. SOFT-Analyse)³¹⁴ und die Portfolio-Methode, wobei die Chancen-Gefahren-Analyse als Instrument zur strategischen Planung der *Beschaffung* im Gegensatz zu Portfolio-Analysen in der Literatur kaum Beachtung findet. Bei der *Chancen-Gefahren-Analyse* werden die Auswirkungen relevanter Entwicklungen der Beschaffungsumwelt dem spezifischen Stärken-Schwächen-Profil der beschaffenden Fernseh-anstalt gegenübergestellt. Dies ermöglicht z.B. die Beurteilung, welche relevanten Entwicklungen des Beschaffungsmarktes auf interne Beschaffungsstärken treffen, die dann als Chance für die Fernseh-anstalt interpretiert werden können, und welche Entwicklungen Schwächen der beschaffenden Anstalt offenlegen, aus denen sich entsprechende Gefahren ergeben.³¹⁵ Hierfür müssen allerdings zuvor die Wirkungsbeziehungen zwischen den Unternehmens- und Umweltvariablen hergeleitet werden.³¹⁶ Eine Chancen-Gefahren-Analyse wäre auch hier wiederum für die Einkaufsgesellschaften spezifisch zu ermitteln.³¹⁷

Portfolio-Konzepte werden häufig als zentrales Hilfsmittel der strategischen Unternehmensplanung erachtet. Die Grundidee dieser Konzepte stammt aus der Finanzwirtschaft, wo das Portfolio unter dem Aspekt der optimalen Zusammensetzung von Investitionsmöglichkeiten behandelt wird.³¹⁸ Auf diversifizierte Unternehmen übertragen, werden durch Portfolio-Methoden Handlungsalternativen in strategischen Geschäftsfeldern im Sinne abgrenzbarer Produkt-Markt-Kombinationen generiert.³¹⁹ Auch für den Beschaffungsbereich erwerbswirtschaftlicher Unternehmen liegen mehrere Portfolio-Varianten vor. Zu nennen wären hier:

- Beschaffungsmarkt-Unternehmensstärken-Matrix,³²⁰
- Lieferanten-Abnehmer-Marktmacht-Portfolio,³²¹
- Beschaffungsmarkttatktivitäts-Wettbewerbsvorteils-Portfolio,³²²
- Versorgungsrisiko-Portfolio,³²³
- ABC-Versorgungsrisiko-Portfolio,³²⁴
- Global Sourcing Portfolio,³²⁵
- Materialkostensenkungspotential-Portfolio,³²⁶
- Lieferantensorientierte Portfolios,³²⁷

³¹³ Vgl. ebenda, S. 130.

³¹⁴ SOFT = "Strengths, Opportunities, Failures, Threats".

³¹⁵ Analog zu G. Sieben/ W. Ossadnik (1985), S. 110.

³¹⁶ Vgl. G. Sieben / W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 132.

³¹⁷ Ein Beispiel zu einer möglichen Chancen-Gefahren-Analyse ist in Anhang 17 zu finden.

³¹⁸ Vgl. H. Marcowitz (1952), S. 77 ff.

³¹⁹ Vgl. J. Piontek (1994), S. 115; G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 132.

³²⁰ Vgl. P. Kraljik (1977), S. 72 ff.

³²¹ Vgl. F. Heege (1986).

³²² Vgl. T. Lindner (1983), S. 231 ff.; B. Friedl (1990), S. 222 ff.

³²³ Vgl. H.-E. Hubmann/ M. Barth (1990), S. 26 ff.

³²⁴ Vgl. D. Harting (1989), S. 43 ff.

³²⁵ Vgl. A. Gruschwitz (1993), S. 118 ff.

³²⁶ Vgl. J. Katzmarzyk (1988), S. 177 ff.

³²⁷ Vgl. T. Menze (1993), S. 293 ff.; F. Straube/ A. Kern (1994), S. 30 ff.

- Ressourcen-Geschäftsfeld-Portfolio.³²⁸

Trotz unterschiedlicher Ausprägungen weisen diese Methoden Gemeinsamkeiten auf. Zur graphischen Darstellung wird eine Matrix verwendet, bei der die eine Achse einen umweltbezogenen und die andere Achse einen unternehmensbezogenen Erfolgsfaktor (z. B. Stärke des Lieferantenmarktes/Unternehmensstärke) repräsentiert. Die Erfolgsfaktoren sollen der Bewertung des Beitrags der strategisch wichtigen Materialien zur Schaffung und Erhaltung der Erfolgspotentiale der Unternehmung dienen.³²⁹ Zur Konkretisierung der Erfolgsfaktoren werden Kriterien herangezogen (z.B. für den Erfolgsfaktor "Stärke des Lieferantenmarktes": Marktgröße, Marktwachstum, Einzigartigkeit des Produktes, Rentabilität der Lieferanten etc.), die hinsichtlich ihrer Bedeutung für den betrachteten Erfolgsfaktor mit einem Gewichtungsfaktor versehen werden. Durch die Auswahl der Erfolgsfaktoren wird zugleich ein bestimmter Informationsbedarf determiniert. Anschließend werden die Produktkategorien hinsichtlich ihres Beitrags zum Erfolgspotential beurteilt, indem jeder Produktkategorie für jeden Erfolgsfaktor eine Punktzahl zugeordnet wird. Aus den gewichteten Punktwerten der Produkte ergibt sich ein Indexwert für jeden Erfolgsfaktor. Entsprechend dieser Indexwerte werden die Einsatzmaterialien in der Matrix positioniert. Für die einzelnen Positionsbereiche werden anschließend Normstrategien abgeleitet.

Durch die Portfolio-Methoden sollen "Stärken" und "Schwächen" strategisch empfindlicher Produktkategorien diagnostiziert, Versorgungsrisiken und Machtfaktoren generiert, Ideal- und Sollpositionen entworfen sowie Normstrategien abgeleitet werden.³³⁰

Portfolio-Methoden sind jedoch kritisch zu bewerten, da sie nur eine Sicht aus der "Vogelperspektive"³³¹ vermitteln. Die Methode beschränkt sich auf eine geringe Anzahl möglicher Einflußfaktoren und besitzt demzufolge nur globalen Charakter. Subjektivität, Wunschvorstellung und Willkür können bei der Auswahl und Gewichtung der Kriterien einfließen. Zumeist handelt es sich um statische Modelle, die, im Gegensatz zu den Portfolios im Absatzbereich, nur eine geringe Unterstützung bei Planungsentscheidung und Kontrolle bieten. Eine Erstellung von Zielportfolios ist oftmals durch die Wahl der Dimension nicht möglich. Weiterhin dürfe, nach Ansicht von PIONTEK, der Beschaffungsbereich hierbei nicht isoliert betrachtet werden. Die Konzepte müßten sich an der Gesamtunternehmensstrategie orientieren und neben der Beschaffungsseite auch Komponenten der Absatzseite berücksichtigen.³³²

Für einen rundfunkspezifischen Einsatz dieser Methoden haben SIEBEN/ OS-SADNIK/ WACHTER Konzepte entwickelt, bei denen sowohl eine absatzseitige als auch eine beschaffungsseitige Betrachtung des Programmangebots in Form

³²⁸ Vgl. G. Pekayvaz (1985), S. 155 ff.

³²⁹ Vgl. B. Friedl (1990), S. 223.

³³⁰ Vgl. J. Piontek (1994), S.139.

³³¹ Vgl. ebenda.

³³² Vgl. ebenda.



einer Programmfolgs-Ressourcen-Matrix erfolgt.³³³ Die strategischen Geschäftseinheiten bilden dabei die Programmgattungen des Fernsehprogramms.³³⁴

Hinsichtlich eines Einsatzes *spezifischer* Produkt-/Lieferantenportfolios für die Programmbeschaffung ist anzumerken, daß die Anwendungsmöglichkeiten hierfür als nur sehr beschränkt erachtet werden. Dies ist insbesondere darauf zurückzuführen, daß der Programmbeschaffungsmarkt durch das Aufkommen kommerzieller Veranstalter so eng geworden ist, daß der Erwerb oftmals nach dem Prinzip "Wer zuerst kommt, mahlt zuerst"³³⁵ erfolgt.

- Methoden der Informationsgewinnung zur Erarbeitung strategischer Handlungsalternativen

Die Entwicklung strategischer Handlungsalternativen basiert auf den Erkenntnissen, die in der Situationsanalyse gewonnen werden. Für ein strategisches Beschaffungskonzept sollten möglichst viele Ideen gesammelt werden, um zunächst ein breites Spektrum an Handlungsmöglichkeiten offenzulegen. Die Erarbeitung strategischer Handlungsmöglichkeiten kann mittels sogenannter Kreativitätstechniken erfolgen.³³⁶ Als Methoden können zum Beispiel das Brainstorming, die Analogisierung und die Morphologische Methode verwendet werden. Beim Brainstorming werden Ideen zur Lösung von mehr oder weniger gut strukturierten Problemstellungen in einer Gruppe spontan entwickelt. Bei der Analogisierung werden die betrachteten Problemstellungen mit bereits gelösten Problemstellungen verglichen. Dabei versucht man zur Lösungsgenerierung Strukturmerkmale gebildeter Analogien in Lösungsansätze zu transformieren. Bei der Morphologischen Methode wird ein Problem in mögliche Lösungselemente zerlegt. Durch kombinatorische Verknüpfung der Lösungselemente gelangt man zu denkbaren Lösungen.

- Methoden der Informationsaufbereitung zur Bewertung und Auswahl von Strategien

Strategien sind an zukünftigen Zielen auszurichten. Die bei der Strategiensuche erarbeiteten Handlungsalternativen müssen hinsichtlich ihrer erwarteten Zielwirksamkeit beurteilt werden, um den Entscheidungsträgern eine geeignete Entscheidungsgrundlage zur Auswahl an die Hand zu geben. Als Verfahren für die Bewertung und Auswahl von Strategien wird auch bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Nutzwertanalyse³³⁷ vorgeschlagen.³³⁸ Die Nutzwertanalyse gehört zu der Kategorie der Scoring-Modelle und setzt eine limitierte Anzahl möglicher Hand-

³³³ Vgl. G. Sieben/ W. Ossadnik (1985), S. 104 ff. Vgl. auch G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 134 ff.

³³⁴ Vgl. Anhang 18.

³³⁵ Angaben von Frau Dr. A. Wachter (WDR, Entwicklung u. Unternehmensplanung), in einem Brief an die Autorin vom 22.02.1995.

³³⁶ Vgl. zum folgenden G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 128.

³³⁷ Vgl. Ch. Zangemeister (1976).

³³⁸ Vgl. G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 140.

lungsalternativen und Ziele als bekannt voraus.³³⁹ Als Vorteil der Nutzwertanalyse wird die Möglichkeit der Bewertung auch nicht-monetärer Kriterien gesehen. Bei multidimensionaler Zielsetzung strebt sie eine Vergleichbarkeit der Handlungsalternativen an. Dabei werden operationale Beurteilungskriterien zugrundegelegt, die hinsichtlich Art und Umfang der den Strategiealternativen zugrunde liegenden Problemstellungen adäquat sind. Da der Erfüllungsgrad bei den Beurteilungskriterien zumeist unterschiedliche Dimensionen aufweist und zudem bei strategischen Alternativen vielfach nur verbal beschrieben werden kann, erfolgt mit Hilfe einer Punktbewertung die Transformation der verschiedenen Kriterienausprägungen in (vergleichbare) Nutzenindices. Für die einzelnen Beurteilungskriterien werden außerdem Gewichtungsfaktoren bestimmt. Durch die Gewichtung wird die relative Bedeutung des jeweiligen Kriteriums zum Ausdruck gebracht.³⁴⁰ Die mit den jeweiligen Gewichtungsfaktoren verknüpften Teilnutzen einer Alternative können anschließend zu einem Gesamtnutzen aggregiert werden. Dies ermöglicht die Bildung einer Rangfolge für die strategischen Alternativen. Die hier als Scoring-Methode dargestellte Nutzwertanalyse läßt sich ebenfalls für die Bewertung und Auswahl taktisch-operativer Maßnahmen verwenden.

Nach anfänglicher Euphorie sowohl in der Theorie als auch in der Praxis wird die Nutzwertanalyse zunehmend kritisch betrachtet. Die Gründe dafür liegen vor allem darin, daß die Nutzwertanalyse bestimmten Rationalitätsansprüchen nicht genügt. In diesem Zusammenhang muß auf die fehlende Unabhängigkeitsbedingung der Zielvariablen hingewiesen werden. Darüber hinaus haben empirische Untersuchungen gezeigt, daß bei unterschiedlichen Bandbreiten der Zielausprägungen verschiedene Alternativen als optimal gelten können.³⁴¹ Bezüglich der Gewichtermittlung wird die "pauschale" Gewichtung kritisiert. Diese sollte durch Indifferenzaussagen ("trade-offs") zu den Zielausprägungen erfolgen.³⁴²

Trotz dieser Nachteile ist die Nutzwertanalyse als ein Verfahren anzusehen, welches das Entscheidungsproblem strukturiert und transparenter macht. Wenn dem Entscheider die Nachteile bekannt sind, kann sie in relativierter Form eine Entscheidungshilfe darstellen. Zweckmäßig sind in diesem Zusammenhang Sensitivitätsanalysen, bei denen der Entscheidungsträger durch Variation unsicherer (kritischer) Größen die Konsistenz seiner Entscheidungen überprüft.³⁴³

4.3.3.2 Taktisch-operativ ausgerichtetes Informationssystem

Die Gliederung des Beschaffungsinformationssystems in ein strategisches und ein taktisch-operatives Teilinformationssystem zur Beschaffungsplanung ergibt sich,

³³⁹ Vgl. hierzu und zum folgenden M. Weber (1992), Sp. 1435 ff.

³⁴⁰ Im Rahmen der Nutzwertanalyse existieren unterschiedliche Methoden zur Ermittlung der Gewichte. Grundlage dieser Methoden sind "pauschale" Zielvergleiche der Form "Ziel i ist wichtiger/gleichwichtig/unwichtiger als Ziel j". Vgl. R. v. Nitzsch (1992), S. 24; Ch. Zangemeister (1976), S. 207 ff.

³⁴¹ Vgl. R. v. Nitzsch (1992), S. 35; ders. (1993), S. 111 ff.

³⁴² Vgl. F. Eisenführ/ M. Weber (1993), S. 120 ff.

³⁴³ Vgl. M. Weber (1992), Sp. 1443 f.



wie bereits weiter oben dargestellt wurde, aus den unterschiedlichen Merkmalen des Informationsbedarfs für diese Planungsebenen.³⁴⁴

Wie für die strategische, so werden auch für die taktisch-operative Beschaffungsplanung beschaffungsmarktbezogene und unternehmungsbezogene Informationen benötigt. Von Bedeutung sind u.a. Informationen über:

- potentielle und aktuelle Produzenten: vertragliche Bindungen, Qualitätsniveau, laufende Produktionen, Liquidität, Kostenstrukturen, Gewinnspannen etc.
- laufende und eingeplante Auftrags- und Koproduktionen: Finanzierung, Vertragsausgestaltungen, Rechteverteilung, Kostenstruktur (Kalkulation), Gesamtdisposition (Sendelänge, Drehverhältnis, Produktionsequipment, Produktionsorte, Produktionsablauf, Produktionszeitraum);
- eingehende Angebote für Koproduktionsbeteiligungen und Lizenzkäufe;
- Marktdurchschnittspreise für Filmrechte;
- Programmvorrat: qualitative und quantitative Angaben;
- Programmstruktur; art-, qualitäts- und quantitätsmäßige Zusammensetzung des Programmbedarfs der Planungsperiode (konkretisierte Sendeplätze hinsichtlich redaktionellem Konzept, Sendelänge, Termine etc.);
- Kapazitätsauslastung des Produktionsbereichs etc.³⁴⁵

Die primäre Aufgabe des taktisch-operativen Informationssystems besteht darin, den Informationsbedarf der Planungsträger für unternehmungs- und marktbezogene Entscheidungen in adäquater Form bereitzustellen. Sie bezieht sich insbesondere auf die marktbezogenen Entscheidungsfelder der beschaffungspolitischen Instrumentarien, d.h. der Programmpolitik, der Bezugspolitik, der Preis- und Konditionenpolitik sowie der Kommunikationspolitik.

Die Informationen über abgeschlossene Verträge bzw. beschaffte Produktionen sollten so aufbereitet werden, daß sie mit den Daten aus den Produktions- und Programmerfolgsrechnungen kombinierbar sind, so daß auch langfristig dokumentiert werden kann, welche Programmerfolge bei der Ausstrahlung und welche Verwertungserfolge - im Vergleich mit dem zuvor eingeschätzten Verwertungspotential - die jeweiligen Produktionen erbracht haben und wie die vertraglichen Konditionen beteiligter Partner geregelt wurden.³⁴⁶ Diese Daten dienen nicht zuletzt auch zur Entscheidungsunterstützung im Beschaffungsbereich.

Zur Planung der Bezugspolitik dient ein Lieferantenbewertungssystem, das zur Unterstützung der Lieferantenwahl beiträgt.³⁴⁷ Ein *Lieferantenbewertungssystem* besteht aus einem Lieferantenauswahl-, einem Lieferantenkontroll- sowie einem Lieferanteninformationssystem.³⁴⁸ Zur zielorientierten Lieferantenselektion (Produzenten, Programmhändler etc.) dient das *Lieferantenauswahlssystem*. Es umfaßt die Lieferantenbeurteilungskriterien und ihre Gewichtungsfaktoren sowie die Liefe-

³⁴⁴ Vgl. B. Friedl (1990), S. 96.

³⁴⁵ Vgl. auch die Beispiele zu den Informationsarten in Abschn. 4.4.2.

³⁴⁶ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 336.

³⁴⁷ Vgl. B. Friedl (1990), S. 265.

³⁴⁸ Vgl. G. Tanew (1981), S. 10.

rantenbeurteilungsmethoden (z.B. Scoring-Modelle)³⁴⁹ zur Verarbeitung der durch das Lieferanteninformationssystem bereitgestellten Informationen. Die Überwachung ausgewählter Lieferanten im Zeitablauf ist Gegenstand des *Lieferantenkontrollsystems*. Das *Lieferanteninformationssystem* dient der Gewinnung, Aufbereitung, Speicherung und Übermittlung von Informationen über tatsächliche und potentielle Lieferanten.³⁵⁰

Bei der Gestaltung eines Lieferantenauswahlsystems sollten die Lieferantenbeurteilungskriterien und ihre Gewichtung aus den Beschaffungszielen abgeleitet werden.³⁵¹ Die folgenden beispielhaften Kriterien, die der Lieferantenbewertung zugrundegelegt werden können, orientieren sich an dem Qualitäts-, Kosten-, Versorgungs- und Liquiditätsziel.³⁵²

Qualitätsziel:

- angebotenes Qualitätsniveau (handwerklicher Standard, Professionalität der Produktion, Aktualität, Erfüllung ästhetischer und ethischer Normen, Förderung des Programmimages etc.)
- Qualitätsimage des Produzenten (Erfolgsquote)
- Verhalten bei Mängelrügen etc.

Kostenziel:

- angebotener Preis
- preisliche Konditionen
- rechtliche Konditionen
- Übernahme von Nachbearbeitungen (z.B. Synchronisation)

Versorgungsziel:

- Terminzuverlässigkeit
- Gewährung lückenloser Rechteübernahme
- Ausfallrisiko
- Stellung des Lieferanten auf seinen Beschaffungsmärkten (Verbindungen zu Verlagen, Regisseuren, Autoren, Interpreten, Schauspielern etc.)

Liquiditätsziel:

- Finanzkraft des Anbieters
- angebotene Zahlungsbedingungen

Bei der Ableitung der Lieferantenbeurteilungskriterien ist auf die Vollständigkeit der Kriterien und der Gewichtungsfaktoren sowie deren Konsistenz mit den Beschaffungszielen zu achten. Da der Kriterienkatalog für den Inhalt des Lieferanteninformationssystems maßgebend ist, ist es erforderlich, daß der mit den Kriterien verbundene Informationsbedarf mit den Möglichkeiten des Informationsangebots abgestimmt wird.³⁵³ Informationen über tatsächliche Lieferanten können zum großen Teil anstaltsintern gewonnen werden (z.B. Informationen über Preise, Qua-

³⁴⁹ Vgl. D. Harting (1990), S. 40; J. Pionek (1994), S. 152 ff.

³⁵⁰ Vgl. Tanew (1981), S. 10.

³⁵¹ Vgl. B. Friedl (1990), S. 266.

³⁵² Vgl. auch C.C. Berg (1981), S. 97; E. Grochla/ P. Schönbohm (1980), S. 107 ff.

³⁵³ Vgl. B. Friedl (1990), S. 266 f.



litäts und Termينzuverlässigkeit). Für die Gewinnung von Informationen über potentielle Lieferanten könnten Informationen von anderen Rundfunkanstalten oder den (Tochter-) Einkaufsgesellschaften bezogen werden.

4.3.3.3 Informationssystem zur Beschaffungskontrolle

Die grundlegende Aufgabe der Beschaffungskontrolle besteht in der Überprüfung von Aktivitäten im Beschaffungsbereich, um die Erreichung der Beschaffungsziele sicherzustellen. Die Beschaffungskontrolle bezieht sich auf sämtliche Prozesse, die mit der Beschaffungsplanung und -durchführung verbunden sind. Sie ist ein laufender, geordneter informationsverarbeitender Prozeß zur Ermittlung eingetretener und erwarteter Abweichungen durch die Gegenüberstellung zu prüfender Größen mit Normgrößen sowie zur Analyse dieser Abweichungen.³⁵⁴

Im Informationssystem zur Beschaffungskontrolle sind dementsprechend Ist- bzw. Prognoseinformationen, die den zu kontrollierenden Plangrößen entsprechen, sowie die zur Abweichungsanalyse erforderlichen Informationen zu erfassen. Darüber hinaus werden auch die Informationen erfaßt, die sich aus dem Beschaffungskontrollprozeß selbst ergeben, d.h. Informationen über Abweichungen und deren Ursache.³⁵⁵

Bei der Beschaffungskontrolle kann man zwischen der Planungs- und der Realisationskontrolle unterscheiden.³⁵⁶ Hieraus ergibt sich folgende Unterteilung:

Abb. 5: Arten der Beschaffungskontrolle

Beschaffungskontrolle	
<u>Planungskontrolle</u> Planinhaltskontrolle Prozeßkontrolle	<u>Realisationskontrolle</u> Ergebniskontrolle Planfortschrittskontrolle Prämissenkontrolle

Gegenstand der *Planungskontrolle* sind der Planungsprozeß und dessen Ergebnisse. Ihr Zweck ist es, möglichst frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen, die in der Durchführung des Planungsprozesses bzw. in Mängeln der Pläne begründet sein können. Die Planungskontrolle läßt sich in die Planinhaltskontrolle und die Prozeßkontrolle untergliedern.

Die Planinhaltskontrolle ist erforderlich, da der Planungsprozeß aus einer Vielzahl von zeitlich parallelen, zeitlich sich überschneidenden und zeitlich aufeinanderfolgenden Teilprozessen besteht, die zu entsprechenden Teil-Planinhalten führen.

³⁵⁴ Vgl. B. Friedl (1990), S. 79.

³⁵⁵ Vgl. J. Berthel (1975), S. 91.

³⁵⁶ Vgl. hierzu und zum folgenden B. Friedl (1990), S. 79 ff.; J. Piontek (1994), S. 70 f.

Gegenstand dieser Kontrolle sind die einzelnen Teil-Planinhalte. Sie wird durchgeführt, bevor die Teilplaninhalte in den nächsten Teilprozeß eingehen. Durch die Planinhaltskontrolle sollen z.B. mögliche Inkonsistenzen zwischen Beschaffungszielen, den Strategien und den taktisch-operativen Maßnahmen aufgedeckt werden. Zu kontrollieren wäre ebenfalls, inwiefern die Beschaffungsziele mit dem Programmplan, dem Produktionsplan etc. harmonisieren. Die Prozeßkontrolle bezieht sich auf einen Vergleich zwischen geplantem und tatsächlichem Ablauf des Beschaffungsprozesses.

Bei der Realisationskontrolle können drei Formen unterschieden werden: Die Ergebniskontrolle, die Planfortschrittskontrolle sowie die Prämissenkontrolle.

Bei der *Ergebniskontrolle* werden die Soll-Größen den entsprechenden Ist-Größen gegenübergestellt, um die Planerfüllungs- bzw. Zielerreichungsgrade zu ermitteln. Um möglichst frühzeitig potentielle Abweichungen aufdecken zu können, sollten bereits während der Laufzeit des Planes im Rahmen einer *Planfortschrittskontrolle* Soll-Größen mit der prognostizierten Zielerreichung verglichen werden. In der Prämissenkontrolle wird analysiert, ob die in die Planung eingegangenen Prämissen mit dem gegenwärtigen Ist-Zustand noch vereinbar sind. Planfortschritts- und Prämissenkontrollen finden während der Planrealisation statt.

Die Beschaffungskontrolle sollte sich grundsätzlich auf die strategische als auch auf die taktisch-operative Planung bzw. Realisation beziehen. Eine Kontrolle, die bereits auf strategischer Ebene ansetzt, stößt jedoch auf erhebliche Probleme, da strategische Ziele nur sehr schwer zu operationalisieren sind.

Bei der strategischen Realisationskontrolle dominiert die Prämissenkontrolle. Die strategische Planfortschrittskontrolle soll darüber Auskunft geben, "ob die eingeschlagene Richtung und die Geschwindigkeit der Strategienrealisierung im Hinblick auf das langfristige strategische Ziel akzeptabel sind"³⁵⁷. Ergänzend hierzu bedarf es einer "strategischen Überwachung"³⁵⁸ der Umwelt, um möglichst frühzeitig Entwicklungen, die bei Beibehaltung der gewählten Strategie zu Krisen führen, identifizieren zu können. Das Früherkennungssystem wäre in diesem Sinne für die Kontrolle der Beschaffungsumwelt heranzuziehen.

Den Schwerpunkt der taktischen Realisationskontrolle bildet die Planfortschrittskontrolle. Zu überprüfen wäre, welchen Beitrag die Realisation der taktischen Maßnahmen für die Erreichung der strategischen Ziele leisten wird bzw. geleistet hat (Ergebniskontrolle).

Bei der operativen Realisationskontrolle ist die Ergebniskontrolle hervorzuheben. Für die Messung des Erreichungsgrades monetärer und nicht-monetärer Beschaffungsziele bieten sich Kennzahlen an. In der nachfolgenden Übersicht sollen für die Programmbeschaffung exemplarisch einige Kennzahlen dargestellt werden. In Anbetracht der Vielzahl möglicher Kennzahlen kann diese Übersicht sicherlich nur unvollständig sein. Ferner muß der die Kennzahlen Erstellende in ständigem Informationsaustausch mit den potentiellen Adressaten stehen, damit er auf die individuellen Informationsbedürfnisse eingehen kann. Denn jede einzelne Kennzahl bietet Variationsmöglichkeiten an, deren Aussagefähigkeit in Abhängigkeit zur

³⁵⁷ G. Schreyögg/ H. Steinmann (1985), S. 403.

³⁵⁸ B. Friedl (1990), S. 82.



Fragestellung der Adressaten stehen. Es folgen mögliche Anregungen für Kennzahlen im Beschaffungsbereich.³⁵⁹

Lieferantenbeurteilung:

Entwicklungszeit/ Produktionszeit/	:	<u>vom Produzenten angebotene Zeit</u> vom Sender gewünschte Zeit
Lieferzeit		> 1 negativ < 1 positiv

Lieferzuverlässigkeit	:	<u>Anzahl nachzubessernder Produktionen</u> Σ Anzahl gelieferter Produktionen
Anzustreben wäre eine möglichst geringe Quote. Dabei besteht das Problem der Gewichtungen hinsichtlich der Quantifizierung der Nachbesserungen (Dimension: DM).		

Terminzuverlässigkeit	:	<u>Anzahl nicht eingehaltener Termine vom Produzenten</u> Anzahl vereinbarter Termine
Entscheidend wäre vor allem das Ausmaß der Überschreitungen (z.B. in Tage).		

Lieferantensicherheit	:	<u>Eigenkapital</u> kurzfr. FK
Bei langfristigen Verträgen müßte entsprechend auch das langfristige Fremdkapital des Lieferanten bzw. Produzenten berücksichtigt werden. Probleme können sich hinsichtlich der Verfügbarkeit der Informationen sowie bzgl. der Frage, welche bilanzpolitischen Maßnahmen der Lieferant ergriffen hat, ergeben.		

Kostensenkung:

Reisekostenquote	:	<u>Reisekosten</u> Beschaffungs-Mitarbeiter
Reisekosten = Kosten, die für den Besuch von Verkaufsmessen etc. anfallen.		

Informationskosten	:	<u>Σ Infokosten (Datenbanken, Agenturverträge etc.)</u> Σ Einkaufsvolumen (DM)
--------------------	---	--

³⁵⁹ In Anlehnung an U. Koppelman (1993), S. 347 ff.



Ø Kosten/Vertragsabwicklung	:	$\frac{\text{Gesamtkosten Vertragsabwicklung}}{\text{Anzahl abgewickelter Verträge}}$
<p>⇒ Senkung der Ø Kosten der Vertragsabwicklung Problem: Gewichtung der Kosten des einzelnen Vertrages in Abhängigkeit zu seiner Komplexität.</p>		

Standardisierungsquote	:	$\frac{\text{Anzahl standardisierter Verträge}}{\Sigma \text{ abgeschlossene Verträge}}$
------------------------	---	--

Kosten der Nachbearbeitung	:	$\frac{\text{Synchronisationskosten, Filmschnitt}}{\text{Einkaufsvolumen}}$
<p>⇒ Differenziere Betrachtung nach Programmgenres</p>		

Lagerhüterquote	:	$\frac{\text{Einkaufsvolumen nicht verwertbarer Lizenzen p.a.}}{\Sigma \text{ Beschaffungsvolumen}}$
-----------------	---	--

Angebots-/Anfragequote	:	$\frac{\text{Angebote}}{\text{realisiertes Beschaffungsvol.}}$ $\frac{\text{Anfragen}}{\text{realisiertes Beschaffungsvol.}}$
------------------------	---	---

Budgeteinhaltungsquote	:	$\frac{\text{realisiertes Beschaffungsbudget}}{\text{geplantes Beschaffungsbudget}}$
------------------------	---	--

Beschaffungsstruktur	:	$\frac{\text{Einkaufsvolumen}}{\text{Beschaffungsvolumen}}$	$\frac{\text{Auftragsvolumen}}{\text{Beschaffungsvolumen}}$
	:	$\frac{\text{Koproduktionsvolumen}}{\text{Beschaffungsvolumen}}$	$\frac{\text{Kofinanzierungsvolumen}}{\text{Beschaffungsvolumen}}$

Versorgungssicherung:

Vorratsstruktur	:	$\frac{\text{Anzahl aktiver Lizenzen}}{\text{Gesamtlizenzbestand}}$
<p>⇒ Differenzierung nach Programmgenres</p>		

Exklusivbezug	:	$\frac{\text{Anzahl der Exklusivlieferanten}}{\text{Gesamtzahl der Lieferanten}}$
---------------	---	---

Flexibilität:

Planungsschnelligkeit	:	Zeitpunkt: Planungsrevision ⇒ neuer (geänderter Beschaffungsplan) ⇒ Neuverträge
-----------------------	---	---



4.4 Exemplarische Entscheidungsfelder der Programmbeschaffungsplanung

4.4.1 Strategische Entscheidungsfelder

Bei der Planung der Beschaffungsstrategien werden langfristig wirksame Maßnahmen festgelegt, durch die der strategische Bedarf unter bestmöglicher Erreichung der verfolgten Ziele realisiert werden soll. Je nachdem ob diese Maßnahmen darauf gerichtet sind, Beschaffungsmarktfaktoren oder Unternehmungsfaktoren zu beeinflussen, kann man zwischen marktbezogenen und unternehmensbezogenen strategischen Maßnahmen unterscheiden.³⁶⁰ Die *unternehmensbezogenen Maßnahmen* richten sich insbesondere auf die Verbesserung der Strukturen im Beschaffungsbereich. Sie können sich beispielsweise auf die Veränderung der Beschaffungsorganisation, den Aufbau einer Daten- und Methodenbank oder auf die Qualifikationserhöhung des Beschaffungspersonals beziehen.³⁶¹ Die marktbezogenen Maßnahmen haben die Beeinflussung der Marktstruktur sowie der Beziehungen zu den Lieferanten zum Gegenstand.³⁶²

4.4.1.1 Marktbezogene Maßnahmen

Ausgangspunkt für die Entwicklung marktbezogener Maßnahmen ist die Analyse und Prognose der Beschaffungsumwelt. Für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten lassen sich exemplarisch aus den betrachteten und zusammengefaßten relevanten Entwicklungstendenzen folgende strategische Zielrichtungen und Handlungsmöglichkeiten aufzeigen.

Durch die Digitalisierung der Übertragungswege und die Liberalisierung der europäischen Rundfunkmärkte sind die Beschaffungsmärkte durch eine steigende Anzahl nachfragender Programmanbieter gekennzeichnet. Durch die Ausweitung des Programmbedarfs wird weiterhin mit einem Anstieg der Preise für Lizenzrechte zu rechnen sein. Daneben ist zu beobachten, daß etablierte, weltweit agierende Medienunternehmen, die sowohl in der Produktionsbranche als auch im Lizenzhandel tätig sind, zunehmend in den deutschen Fernsehmarkt eindringen und ihre Gesellschafterstellung bei kommerziellen Fernsehsendern als zusätzliche Verwertungsquelle ihrer umfangreichen Programmressourcen verwenden.³⁶³ Um eine möglichst erfolgreiche Beschaffung von Programmrechten für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten sicherzustellen, sollte der Lizenzhandelsbereich so ausgebaut werden, daß er ein vollwertiger Wettbewerber zu den heute im Markt tätigen Programmhändlern wird. Hierfür ist es vor allem notwendig, daß die jeweiligen Rechteagenturen von ARD und ZDF finanziell ausreichend ausgestattet sind.³⁶⁴ Durch den weiterhin zu erwarteten Nachfrageanstieg auf den Beschaffungsmärkten wird

³⁶⁰ Vgl. U. Arnold (1982), S. 205 ff.; E. Grochla/ H. Kubicek (1976), S. 270 f.

³⁶¹ Vgl. B. Friedl (1990), S. 208; U. Arnold (1982), S. 229 ff.; H.-J. Brink (1983), S. 1027.

³⁶² Vgl. B. Friedl (1990), S. 206; J. Bloech (1986), S. 125 ff.

³⁶³ Vgl. K. Erbil (1995), S. 22 ff.; L. Herkner (1994a), S. 271 sowie Abschn. 3.3.2.1.1 dieser Arbeit.

³⁶⁴ Vgl. WDR-Rundfunkrat (1994), S. 27.

die möglichst frühzeitige Sicherstellung benötigter Fremdprogrammanteile als strategisches Beschaffungsziel weiterhin von Bedeutung sein. In diesem Zusammenhang ist der Direktbezug bei den Produzenten hervorzuheben. Die Möglichkeiten liegen in dem Abschluß langfristiger Output deals mit größeren Produktionsfirmen und dem gezielten Vorabkauf bei kleineren Produzenten, den sogenannten Independents.

Eine weitere strategische Maßnahme für die Sicherstellung möglichst kostengünstiger Programme ist in dem Auf- und Ausbau eines internationalen Netzwerks potentieller Koproduktionspartner zu sehen.

Merkmal des nationalen Marktes für Auftragsproduktionen sind einerseits die relativ wenigen etablierten Produzenten, an denen die Fernsehanstalten zum Teil beteiligt sind und für die zugleich besonders kostenintensive Produktionen und dementsprechend hohe Produktionspreise charakteristisch sind.³⁶⁵ Andererseits ist eine Strukturänderung durch Neugründungen mit regionalen Konzentrationstendenzen zu verzeichnen. Kennzeichen der überwiegend kleineren Produktionsfirmen sind die zum einen geringe Eigenkapitalausstattung und die meist geringe Professionalität der Produktionen, zum anderen die als sehr hoch eingeschätzte Kreativität.³⁶⁶ Dieses Potential könnte von seiten der Anstalten insbesondere für die Produktion regionaler und kultureller Reportagen, Dokumentationen etc. genutzt werden. Für die Fremdvergabe in diesem Bereich wäre allerdings eine grundlegende Prämisse, daß hierdurch keine Leerkapazitäten bei den Anstalten entstehen. Diese Gefahr besteht dabei weniger, da der Produktionsbereich der Anstalten zumeist schon durch "Routinereportagen" ausgelastet ist.³⁶⁷

Neben der Auftragsvergabe an Dritte bietet sich weiterhin die Möglichkeit der Auslagerung eigener Einheiten an, z.B. im redaktionellen Bereich bei bestehenden Sendeformaten (vgl. Management by out) im Unterhaltungsbereich.³⁶⁸ Der Bezug sogenannter "Teilleistungen zur Eigenproduktion" im redaktionellen Bereich wird beim WDR schon ansatzweise mit Erfolg praktiziert.³⁶⁹

Mit den sich anbietenden, d.h. den bestehenden Dritten und mit den ausgelagerten bzw. auszulagernden Dritten können seitens der Anstalten Beteiligungsstrukturen aufgebaut oder langfristige Rahmenverträge auf der Basis einzelner Werklieferungsverträge abgeschlossen werden. Für die Alternativen sind unterschiedliche Aspekte zu betrachten, die zu unterschiedlichen Konsequenzen führen.

³⁶⁵ Information von Hr. Reusch (WDR Programmwirtschaft), Gespräch am 14.02.1995.

³⁶⁶ Vgl. ebenda.

³⁶⁷ Vgl. ebenda.

³⁶⁸ Für den Informationsbereich wäre diese Möglichkeit weitgehend auszuklammern, da solche Sendungen inhaltlich besonders auf die Unabhängigkeit von politischen und wirtschaftlichen Interessen angewiesen sind. Vgl. J. Meier-Beer (1995), S. 59.

³⁶⁹ Fernsehschaffende, wie A. Biolek und M. Böttinger, haben für die redaktionelle Gestaltung ihrer Sendung eine eigene Firma gegründet, die ihre Leistung im Auftrag des WDR erbringt. Redaktionell erfolgt seitens der Anstalt nur noch die Abnahme i.S.d. des Presserechts durch die verantwortliche Redakteurin. Die Produktion (technischen Aufnahme etc.) verbleibt beim WDR. Information von Herr Reusch (WDR Programmwirtschaft), Gespräch am 14.02.1995.



Aspekte und Konsequenzen der gesellschaftlichen Beteiligung sind:

- Vorfinanzierung durch Bereitstellung finanzieller Mittel (Eigenkapital);
- Bereitstellung finanzieller Mittel für die einzelnen Produktionen;
- Durch das investierte Kapital entsteht Anspruch auf Gewinnbeteiligung; das investierte Kapital verzinst sich bei Erwirtschaftung von Gewinnen.
- Als wirtschaftliches bzw. finanzielles Risiko stellt sich die Verlustbeteiligung dar. Diese kann speziell bei öffentlich-rechtlichen Anstalten eine besonders negative Öffentlichkeitswirkung haben.
- Je nach Gesellschaftsform ist das Haftungsrisiko zu beachten.
- Aus der Gesellschafterstellung kann sich ein erhöhter Kontrollaufwand ergeben und damit eine erhöhte Beanspruchung der eigenen Ressourcen.
- Da eine gesellschaftliche Beteiligung i.d.R. zeitlich unbefristet ist, sichert dieser Zeitfaktor die Programmversorgung.
- Sicherung und Nutzung von kreativem Potential (Entwicklung neuer Programmformate);
- Sicherung und Nutzung von Know-how;
- Bei einer Beteiligung über 50% ergibt sich ein maßgeblicher Einfluß auf die Geschäftspolitik.
- Bei einer Beteiligung unter 50% ist für einen maßgeblichen Einfluß das Gesamtbild der wirtschaftlichen Verhältnisse einschließlich des Gesellschaftervertrages entscheidend.
- Zu beachten ist der Interessenkonflikt, der sich aus der Doppelstellung der Anstalt als Auftraggeber und Gesellschafter ergibt (Beachtung der Treuepflicht).
- Weiterhin zu beachten sind kartellrechtliche Regelungen³⁷⁰ (Transparenz der Beteiligungsverhältnisse, Verbot wettbewerbsbeschränkender Verträge etc.).

In Anlehnung an das Vorgehen privater Veranstalter im Auftragsproduktionsbereich könnten zwischen Anstalt und Produzent entsprechende Auftragsproduktionsverträge abgeschlossen werden, die dem Produzenten eine gewisse Grundauftragslage sichern. Darüber hinaus bestünde ein Ziel darin, daß die Produktionsfirma langfristig bestehende Formate optimiert und neue Formate entwickelt, so daß eine eigenständige Bewährung am Markt gewährleistet ist.³⁷¹ Ähnlich wie im industriellen Beschaffungswesen, bei dem die Kooperation von Abnehmer und Lieferant bei der Weiterentwicklung der Produkte bezüglich ihres Preis-Leistungsverhältnisses eine wichtige Rolle spielt, wäre auch eine enge Zusammenarbeit von Fernsehanstalten und Auftragsproduzenten zur kontinuierlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Produktion denkbar.³⁷² Diese Zusammenarbeit könnte auch unabhängig von einer gesellschaftsrechtlichen Beteiligung erfolgen.

³⁷⁰ Seit der Entscheidung des BGH zum Globalvertrag zwischen ARD/ZDF und dem Deutschen Sportbund vom 14.03.1990 ist nicht mehr umstritten, daß auch öffentlich-rechtliche Fernsehanstalten bei der Programmbeschaffung dem Kartellrecht unterliegen. Vgl. R. Stettner (1991), S. 441 ff.; K. Stockmann (1988), S. 156 ff.; H. Kresse (1994), S. 8.

³⁷¹ Vgl. hierzu H. Kresse (1993), S. 2, der diese Form im Rahmen des praktizierten Outsourcing-Konzepts der Privaten darstellt.

³⁷² Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 337.

Aspekte und Konsequenzen langfristiger Rahmenverträge auf der Basis von Werklieferungsverträgen sind:

- Eine Vorfinanzierung ist nicht zwingend erforderlich.
- Das wirtschaftliche Risiko wird auf das Ausfallrisiko begrenzt.
- Es besteht die Gefahr vorzeitiger Auflösung der Rahmenverträge und der Abwanderung der Produzenten zur Konkurrenz.

Die einzelnen Möglichkeiten können mit Hilfe eines Punktwertverfahrens³⁷³ hinsichtlich ihres erwarteten Zielerreichungsgrades bewertet werden. Für die einzelnen Zielkriterien wären zunächst entsprechende Gewichtungsfaktoren festzulegen, die die relative Bedeutung des jeweiligen Kriteriums für die Entscheidungsfindung repräsentieren. Die nachstehende Abbildung zeigt anhand fiktiv gewählter Gewichtungsfaktoren, wie eine Bewertung der dargestellten Varianten erfolgen könnte. Die Beurteilungskriterien orientieren sich dabei an den Beschaffungszielen, die im Einzelfall zu konkretisieren sind.

Abb. 6: Fiktive Beurteilung strategischer Handlungsvarianten³⁷⁴

Zielkriterien	Gew. fakt.	Variante I		Variante II		Variante III	
		Zielwirk-samkeit	gewichtete Teilnutzen	Zielwirk-samkeit	gewichtete Teilnutzen	Zielwirk-samkeit	gewichtete Teilnutzen
Sicherung der Programmver-sorgung	3	6	18	7	21	9	27
geringe Ressourcen-beanspruchung	2	7	14	6	12	4	8
Flexibilität i.S.v. Produktwechsel	2	6	12	9	18	9	18
Unabhängigkeit i.S.v. Nach-fragemacht	2	5	10	8	16	10	20
Risiko-minderung	3	9	27	5	15	2	6
Gesamtnutzen	(12)		81		82		79
Rangordnung			2		1		3

Variante I : Langfristiger Rahmenvertrag

Variante II : Beteiligung < 50 %

Variante III : Beteiligung > 50 %

Beurteilungsspektrum von

0 = nicht wirksam bis

12 = sehr wirksam

³⁷³ Vgl. Abschn. 4.3.3.2.1.

³⁷⁴ In Anlehnung an G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 142.



Bei der Beurteilung der Handlungsvarianten nach dem hier angewendeten Prinzip der Nutzwertanalyse bleibt zu berücksichtigen, daß bei der Gewichtung der Zielkriterien subjektive Einschätzungen einfließen, die nicht zwingend mit den Präferenzen der Entscheidungsträger übereinstimmen müssen. Aus diesem Grunde sollte nach der Beurteilung eine Sensitivitätsanalyse erfolgen. Über die Gewichtung der Kriterien sollte innerhalb einer Gruppe entschieden werden.

4.4.1.2 Unternehmungsbezogene Maßnahmen

Hinsichtlich der hohen Komplexität und Dynamik der internationalen Beschaffungsmärkte sollte die Beschaffungsorganisation bei den Fernsehanstalten derart gestaltet sein, daß sie eine günstige Voraussetzung für eine flexible Rechtebeschaffung, eine einheitliche Beschaffungspolitik sowie eine zunehmende Bündelung von Einkaufsmacht und Rechte-Know-how bietet und somit eine hohe Versorgungswirtschaftlichkeit mit geringem Ressourceneinsatz gewährleistet. Organisatorisch könnte dies durch eine stärkere Zentralisierung der Beschaffungsprozesse erreicht werden. Die Zentralisierung sollte sich dabei auf die organisatorische Bündelung der kaufmännischen und vertragsjuristischen Aufgabenfelder der Programmbeschaffung konzentrieren. Dies bedarf einer einheitlichen Klärung der Kompetenzbereiche zwischen Redaktionen und "Beschaffungsbereichen". Programmentscheidungen müßten weiterhin dezentral von den jeweils zuständigen Fachredaktionen getroffen werden, Konditionenverhandlungen über Preise und Rechteumfang mit Produzenten und sonstigen Anbietern sollten jedoch nur noch von Experten mit genauer Marktkennntnis geführt werden.³⁷⁵

Mögliche strukturverbessernde Maßnahmen zur Gestaltung einer effektiven Beschaffungsorganisation³⁷⁶ wären in bezug auf die Organisation der Programmbeschaffung auf Anstaltsebene in Verbindung mit der Organisation der Handelsgesellschaften von ARD und ZDF zu betrachten.

Eine Zentralisierung der Handelsfunktion in der Form der organisatorischen Zusammenlegung von Degeto und ZDF-Enterprises ist durch den unterschiedlichen Programmbedarf von ARD und ZDF sowie aus Konkurrenzgründen nicht in Betracht zu ziehen.³⁷⁷ Vielmehr wäre zu überdenken, in welchen Aufgabenbereichen der Einkaufsgesellschaften Kooperationsmöglichkeiten wahrgenommen werden könnten, um mögliche Synergieeffekte zu erzielen. Grundsätzlich sind hierbei diejenigen Bereiche bzw. Aufgabenfelder zu betrachten, in denen die Gesellschaften bei ihrer Tätigkeit nicht in Konkurrenz zueinander treten. Kooperationsmöglichkeiten gibt es z.B. beim Ankauf größerer Volumina oder bei der Realisierung größerer

³⁷⁵ Vgl. auch H.J. Kayser (1993), S. 260.

³⁷⁶ Die Beschaffungsorganisation ist als effektiv zu bezeichnen, wenn sie in der Lage ist, die ihr übertragenen Beschaffungsaufgaben zielgerichtet und sachgerecht zu erfüllen bzw. Stimmigkeit zwischen Aufgabensituation und Organisation besteht. Vgl. R. Fieten (1993), Sp. 344.

³⁷⁷ Vgl. P.T. Heimes (1993a), S. 260. Diese Unterschiedlichkeit stellte auch Frau Dillmann (ZDF Programmwirtschaft) in einem Gespräch am 06.02.1995 heraus.

Koproduktionsprojekte. Daneben bestünde vor allem die Möglichkeit der Kooperation im Bereich der Synchronisation und Nachbearbeitung. Organisatorisch könnte man diesen Bereich zentralisieren und u.U. auslagern bzw. zu diesem Zweck eine Gesellschaft gründen, die primär für ARD und ZDF Synchronisationen und Nachbearbeitungen an Filmmaterialien als Dienstleistung erbringen würde. Ferner ergibt sich ein weiteres Kooperationsfeld in der Einrichtung einer gemeinsamen Clearing-Stelle, die mittels einer Datenbank Informationen über kurzfristig verfügbare Lizenzen den einzelnen Anstalten zur Verfügung stellen würde. Somit könnten möglicherweise solche Rechte genutzt werden, die sonst an die Rechtegeber ungenutzt zurückfallen würden. Im Grunde handelt es sich hierbei um eine Institution, die zum einen eine erinnernde Funktion wahrnehmen und zum anderen mögliche Sublizenzierungen anbieten könnte.

Neben diesen organisatorischen Überlegungen zu den Einkaufsgesellschaften könnten strukturverbessernde Maßnahmen zur Veränderung der Beschaffungsorganisation auf Anstaltsebene durchgeführt werden. Dies beträfe insbesondere diejenigen Anstalten, bei denen bislang die Programmbeschaffung dezentral durch die einzelnen Redaktionen und Programmbereiche geplant und durchgeführt wird. Eine Optimierung der Beschaffungsprozesse könnte z.B. durch eine stärkere Zentralisierung in der Form einer Abspaltung organisatorischer Einheiten nach dem Vorbild WDR-International, als jeweils getrennte Abteilungen des Programmbereichs, erreicht werden. Die Einrichtung einer solchen Abteilung als unselbständiger Teil der Anstalt wäre vor allem für das Aufgabengebiet der kaufmännischen und vertragsjuristischen Abwicklung von ausschließlichen Anstaltsbeschaffungen, wie dies zumeist bei Auftragsproduktionen der Fall ist, hervorzuheben. Diese Funktion sollte unmittelbar bei der Anstalt verbleiben, da hierbei zumeist ein spezifischer Bedarf vorliegt und bei der Produktionsbegleitung von Auftragsproduktionen eine enge Koordination mit den Redaktionen notwendig ist. Bei den kleineren Anstalten, die gemeinschaftlich ein Drittes Programm ausstrahlen, ist es allerdings sinnvoll, eine solche Abteilung bei einer der jeweiligen Anstalten einzurichten, die die Koordination der entsprechenden Beschaffungsaktivitäten übernehmen würde. Hinsichtlich des Aufgabenfeldes der ZDF-Enterprises wäre ebenfalls zu überdenken, ob die kaufmännische und vertragsjuristische Abwicklung der Auftragsproduktionen des ZDF auf die Gesellschaft übertragen werden sollte. Schon während des Beschaffungsprozesses könnten die Produktionen gezielt auf ihr Verwertungspotential sowie auf die Abspaltung von Nebenrechten, etwa im Merchandising-Bereich, überprüft werden.³⁷⁸ Zur Förderung der Erstellung international verwertbarer Produktionen könnte die Gesellschaft über ein Budget verfügen, mit dem sie sich an den Produktionen beteiligen kann, bei denen sie Verwertungspotential sieht. Als Anreiz für die Redaktionen bietet sich eine Beteiligung an den Erlösen

³⁷⁸ Diese wirtschaftlichen Erwägungen werden bei Auftragsproduktionen in den Redaktionen bislang gar nicht oder nur unzureichend herangezogen. Ursache hierfür ist u.a. mangelnder Anreiz, da die Erträge aus Verwertungen nach dem haushaltswirtschaftlichen Prinzip den Budgets der Redaktionen nicht zugerechnet werden. Information von Frau Dillmann (ZDF Programmwirtschaft), Gespräch am 06.02.1995.; vgl. auch T. Aulich (1983), S. 189.



an, die zunächst das Budget der Gesellschaft speisen würden, mit denen die Gesellschaft die Produktionen der jeweiligen Redaktionen unterstützt.³⁷⁹

Die folgende Abbildung soll eine Übersicht darüber geben, wie einzelne Funktionen im Ablauf des Beschaffungsprozesses organisatorisch den einzelnen Bereichen zugeordnet werden könnten:

Abb. 7: Mögliche Ablauforganisation der Programmbeschaffung

Aufgabenfelder im Beschaffungsprozeß	ZDF-Enterprises	Degeto	Programmbeschaffungsabteilungen	Redaktionen
inhaltliches Konzept, Programmauswahl	-	-	-	X
↓ Prüfung der Beschaffungsmöglichkeiten: Kauf-, Ko-, Auftragsproduktion; Prüfung des Verwertungspotentials	für ZDF	Programmkäufe, Koproduktionen u. gemeinschaftlich von ARD in Auftrag gegebene Produktionen für die Gemeinschaftsprogramme	jeweils für LRFA bzw. für die Dritten Programme	programmliche Beratungsfunktion
↓ Einholen, Prüfung u. Auswahl von Angeboten *	X	X	X	-
↓ Vertragsverhandlungen u. -abwicklung (Kalkulationsprüfungen)*	X	X	X	-
↓ Produktions-/ Projektbegleitung (Auftrag- u. Koproduktion)	X	X	X	inhaltlich
↓ Nachbearbeitung bei Programmkäufen	X	X	X	-
↓ Produktionsabnahme	X	X	X	inhaltlich (redaktionelle Abnahme)

* Parallel zu diesen Schritten wäre durch die Programmwirtschaft eine Abstimmung mit dem Budget der Redaktionen vorzunehmen. Die Projekte müssen entsprechend durch den Programmdirektor der jeweiligen Anstalt bzw. durch die Fernsehprogrammkonferenz (ARD) genehmigt werden. (↔ : Kooperationsmöglichkeiten)

Die Aufgabe der taktisch-operativen Beschaffungsplanung wäre in den entspre-

³⁷⁹ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 260.

chenden Beschaffungsbereichen/Gesellschaften anzusiedeln. Bei der strategischen Beschaffungsplanung, die durch die obersten Führungsorgane der Anstalten erfolgt, sollte eine Mitwirkung der Beschaffungsführung, d.h. der Geschäftsführer der Gesellschaften und der jeweiligen Leiter der Beschaffungsabteilungen, in Form von Antrags-, Mitberatungs- oder Mitentscheidungskompetenzen erfolgen. Dies erscheint insbesondere deshalb erforderlich, weil die Führungsorgane, also Intendant und bereichsleitende Direktoren, zumeist nicht über die hierzu notwendigen Spezialkenntnisse bzw. Informationen verfügen.

Insgesamt sind für diese Bereiche neben der kostengünstigen Programmbeschaffung für die Anstalten als zentrale Ziel- und Aufgabenstellungen zu nennen:

- Schaffung von Transparenz über Angebote und Bedarfe;
- Schaffung von Transparenz über den Markt der Auftragsproduzenten, Programmhändler etc.;
- Schaffung von Transparenz über diverse Konditionen auf den nationalen und internationalen Rechtemärkten;
- Bereitstellung medienökonomischer Beratungskompetenz für die Programmbe-
reiche;
- Entwicklung der Zusammenarbeit mit Auftragsproduzenten;
- Auf- und Ausbau eines internationalen Netzwerkes potentieller Koproduktions-
partner.

4.4.2 Taktisch-operative Entscheidungsfelder

4.4.2.1 Taktisch-operativer Entscheidungsrahmen

Der Umfang und das Maß der Programmbeschaffung werden bei den Fernseh-anstalten im wesentlichen durch den Leistungsplan determiniert. Der Leistungsplan stellt das Mengengerüst der geplanten Fernseh-Programmleistung der Planungsperiode, i.d.R. das Haushalts- oder Geschäftsjahr, dar.³⁸⁰ Ausgehend vom Sendebedarf gliedert er sich in einen "Plan für Eigenproduktion" und einen "Plan der sonstigen Beschaffungen" (Ko-, Kauf-, Auftragsproduktion).³⁸¹

Grundsätzlich ergibt sich aus dem Sendebedarfsplan nach Abzug von Wiederholungen, Entnahmen aus dem Programmvorrat und Übernahmen von Programmteilen von anderen Rundfunkanstalten der zu beschaffende Programmbedarf. In Abstimmung mit dem Kapazitätsplan werden dann entsprechend der Plan für Eigenproduktionen und sonstige Beschaffungen erstellt.³⁸² Neben der Festlegung der Programmstehungsformen nach Sendeminuten erfolgt auch die Festlegung der zu sendenden Programm-Minuten nach Programmgattungen.³⁸³

³⁸⁰ Vgl. N. Seidel (1993), S. 126; M. Gläser (1986), S. 281 f.

³⁸¹ Vgl. N. Seidel (1993), S. 126.

³⁸² Vgl. ebenda.

³⁸³ Vgl. H. Fünfgeld (1983b), S. 68.



Der Leistungsplan dient als Grundlage für die Planung der Programmkosten. Die Bewertungsmethoden orientieren sich teilweise in empirisch-statistischer Weise an den feststellbaren Durchschnittskosten vergangener Perioden (Extrapolation, Fortschreibung), zum Teil aber auch schon an Einzelkalkulationen bestimmter Kostenträger bzw. bereits weitgehend fixierter Projekte.³⁸⁴

4.4.2.2 Beschaffungspolitisches Instrumentarium

Charakteristisch für den Beschaffungsbereich sind auf taktisch-operativer Ebene die marktbezogenen Entscheidungen über den Einsatz des beschaffungspolitischen Instrumentariums. Hierbei handelt es sich um die Gesamtheit der auf die Austauschbeziehungen zwischen Anbietern und Nachfragern gerichteten Gestaltungsmöglichkeiten, die in die Bereiche *Programmpolitik*³⁸⁵, *Bezugspolitik*, *Preis- und Konditionenpolitik* sowie *Kommunikationspolitik* gegliedert werden können.³⁸⁶

4.4.2.2.1 Programmpolitik

Im Rahmen der Programmpolitik wird das taktisch-operative Beschaffungsprogramm festgelegt. Hierunter versteht man die terminierte art-, qualitäts- und quantitätsmäßige Zusammenstellung der pro Periode zu beschaffenden (Fremd-) Programmteile.³⁸⁷ Zentrale Entscheidungstatbestände der Programmpolitik sind zum Beispiel:³⁸⁸

- die Wahl der Beschaffungsart (Kauf-, Ko-, Auftragsproduktion) und
- die Entscheidungen über die mengen-, qualitäts- und terminpolitischen Variationsmöglichkeiten des Fremdbezugs.
- Die Wahl der Beschaffungsarten.

Bei der Wahl der Beschaffungsarten sind zum einen inhaltliche und zum anderen ökonomische, d.h. kostenbezogene Gesichtspunkte ausschlaggebend. Da die einzelnen Beschaffungsarten zum Teil schon durch bestimmte Programmgenres determiniert sind, ergibt sich hierdurch grundsätzlich eine Eingrenzung des Entscheidungsfeldes. Dies bezieht sich beispielsweise auf den Bezug von Spielfilmen, für die die Option der Auftrags- oder auch Eigenproduktion aus Kostengründen entfallen dürfte. Des Weiteren ergeben sich Einschränkungen durch die Programmverantwortung, die die Anstalt hinsichtlich der Einhaltung von rundfunkrechtlichen, werbe-, wettbewerbs- oder strafrechtlichen Bestimmungen zu tragen

³⁸⁴ Information von Herrn Reusch (WDR Programmwirtschaft), Gespräch am 14.02.1995.

³⁸⁵ An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, daß der Ausdruck Programmpolitik hier und im folgenden nicht im Sinne der Gestaltung von Fernsehprogrammen benutzt wird, sondern sich auf die Gestaltung des Beschaffungsprogramms bezieht.

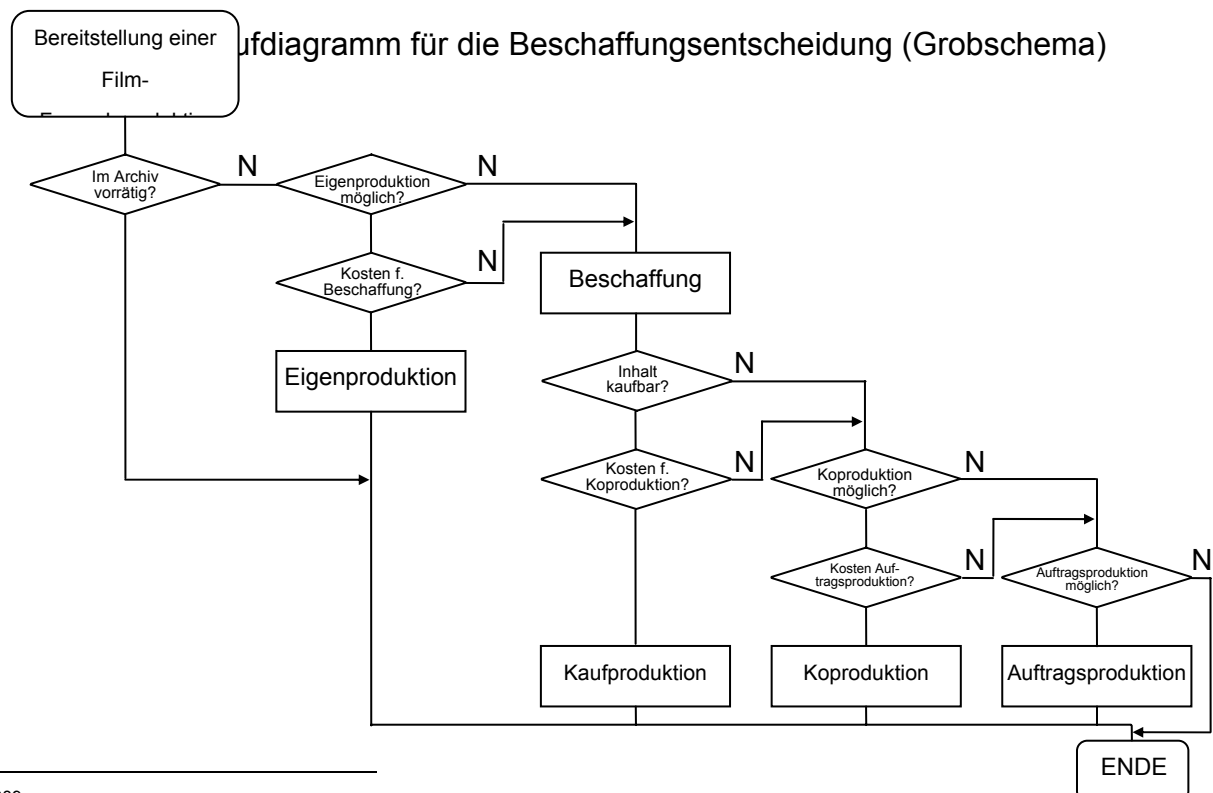
³⁸⁶ Vgl. E. Grochla/ P. Schönbohm (1980), S. 64 ff.; P. Hamman/ W. Lohrberg (1986), S. 101 ff.; C.C. Berg (1981), S. 22 ff.

³⁸⁷ Analog zu B. Friedl (1990), S. 237.

³⁸⁸ Analog zu ebenda, S. 237 ff.

werbe-, wettbewerbs- oder strafrechtlichen Bestimmungen zu tragen hat.³⁸⁹ Die Fremdvergabe von Sendungen im Informationsbereich ist in diesem Zusammenhang problematischer als im Unterhaltungsbereich.

Trotzdem besteht in nicht unwesentlichem Maße auch die Möglichkeit einer systematischen Entscheidung zwischen den Beschaffungsformen, wobei gleichsam die Möglichkeit zur Eigenproduktion berücksichtigt werden muß. Diesbezüglich ist zwischen kurzfristigen Dispositionen, die unter der Prämisse fixer eigener Kapazitäten vorgenommen werden, und langfristigen Entscheidungen, die den Umfang der eigenen Kapazitäten festlegen, zu unterscheiden. Im Falle der auf taktisch-operativer Ebene eher mittel- bis kurzfristigen Dispositionen ist der Auslastungsgrad der eigenen Kapazitäten relevant. Sind eigene Kapazitäten verfügbar, umfassen die Kosten der Eigenproduktion meist nur variable Kosten, die fast immer geringer sein dürften als entsprechende Vollkostenpreise (inklusive Gewinnmarge) externer Zulieferer. Die heute in Auftrag gegebenen oder selbsterstellten Programme könnten dennoch systematisch auf Koproduktionsmöglichkeiten oder auch Möglichkeiten zum Kauf von Sendungen mit ähnlichem Programmwert gerade auch von anderen ausländischen Rundfunkanstalten überprüft werden. Die Erstellung von Koproduktionen, die sich bei den Fernsehanstalten zumeist auf besonders aufwendige Produktionen konzentriert, sollte auch als Möglichkeit für die Erstellung einfacherer Produktionen geprüft werden.³⁹⁰ Hierbei wird zugleich deutlich, daß für diese Entscheidungen eine bereichsübergreifende Zusammenarbeit zwischen Programmbereich und Produktionsbereich erforderlich ist. Nach Kostengesichtspunkten stellt sich der Entscheidungsablauf z.B. für eine Film-Fernsehproduktion wie folgt dar:



³⁸⁹ Vgl. H. Kresse (1994), S. 6.

³⁹⁰ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 334.



Ein zentrales Instrument zur Unterstützung dieser Entscheidung stellt die Kostenvergleichsrechnung dar, die bei Äquivalenz der Leistungen die relevanten Kosten vergleicht, um die Vorteilhaftigkeit einer Möglichkeit zu ermitteln. Da die Leistungen meist nicht vollständig äquivalent sind, könnten die nicht monetär quantifizierbaren Unterschiede mit Hilfe eines Punktwertverfahrens bewertet und gewichtet werden. Die so ermittelte Punktwertdifferenz zur qualitativen Vorteilhaftigkeit der Optionen könnte dem Kostenunterschied gegenübergestellt werden.

- Mengen-, qualitäts- und terminpolitische Variationsmöglichkeiten des Fremdbezugs:

Im Bereich der Auftragsproduktion ist es den Fernsehanstalten i.d.R. möglich, auf Planung und Entstehung der Produktionen Einfluß zu nehmen. Sie sind dementsprechend auch in der Lage, die Auswahl qualitativer Parameter, wie z.B. Drehbuch, Mitwirkende etc., mitzubestimmen. Mengenpolitische Variationen können beispielsweise durch die unterschiedliche Ausgestaltung langfristiger Rahmenverträge vorgenommen werden.

Bei Koproduktionen bieten sich zahlreiche Variationen an, denen in der Ausgestaltung theoretisch keine Grenzen gesetzt sind. Mengenpolitisch besteht z.B. die Möglichkeit des sogenannten "Twinning". Dabei handelt es sich um einen Zusammenschluß von Produzenten und/oder Fernsehanstalten zu projektbezogenen Produktionsgemeinschaften. Projekte sind hierbei sogenannte "Produktionsblöcke", die zwei oder mehrere Produktionen beinhalten.³⁹¹

Bei der Beteiligung an koproduzierten Spielfilmproduktionen, wie z.B. im Rahmen des Film-/Fernsehabkommens, sind für die Fernsehanstalten allerdings hinsichtlich der terminlichen Ausstrahlungsfixierung die entsprechenden Auswertungssperren zu berücksichtigen.

Als grundsätzliche Variationsmöglichkeiten bei Programmankäufen stellen sich für die Fernsehanstalten die Bezugsformen des Einzelerwerbs, des Paketerwerbs und des Vorabkaufs von Neuproduktionen im Rahmen von Output deals dar. Die programmpolitische Bedeutung dieser Bezugsformen soll im folgenden näher betrachtet werden.

Erwerb von Einzeltiteln:

Durch den gezielten Erwerb von Einzeltiteln ist es der Fernsehanstalt möglich, einen spezifischen Programmbedarf zu decken. Er bietet vor allem die Möglichkeit eines selektiven Erwerbs von Programmen, mit denen bestimmte Zielgruppen und quantifizierbare Minderheiten angesprochen werden sollen. Der Vorabkauf auf der Basis von Einzelverträgen ermöglicht den frühzeitigen Zugriff auf diese Programme.³⁹² Zum Teil wird hierbei zwischen der Form des Vorabkaufs und der Form des Pre-sales unterschieden. Der Unterschied liegt im Planungsfortschritt der Produktion. Während beim Vorabkauf bereits wesentliche Charakteristika der zu erstellenden Produktion zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses fixiert sind (Drehbuch,

³⁹¹ Vgl. hierzu auch Ch. Kallas (1992), S. 27 ff.

³⁹² Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 546.

Regisseur, Hauptdarsteller), liegen bei einem Pre-sale lediglich die Idee und ein entsprechendes Exposé für das Projekt vor.³⁹³ Die Abgrenzung zwischen diesen Formen ist in der Praxis fließend.³⁹⁴

Herauszustellen wäre der gezielte Kauf bei kleineren europäischen Filmemachern,³⁹⁵ aber auch der Erwerb von Dokumentationen und Reportagen, die sich auf Themengebiete wie Natur, Reisen, Wissenschaft und Technik beziehen und beispielsweise von anderen ausländischen Rundfunkanstalten bezogen werden könnten. Der Einzelkauf von publikumsattraktiven Filmen der A-Kategorie dürfte hingegen aus Kostengründen weitgehend entfallen.³⁹⁶

Durch den Einzelbezug ist eine möglichst langfristige Sicherstellung der Programmversorgung mit einer möglichst günstigen Programmischung nur schwer realisierbar. Dafür bietet sich im Vergleich zum Bezug umfangreicher Filmpakete der Vorteil einer relativ geringen Mittelbindung. Weiterhin ermöglicht der gezielte Kauf auf Termin flexible Beschaffungsentscheidungen, die für Programmschemaänderungen zunehmend wichtiger werden.

Erwerb von Paketen:

Filmpakete stellen eine Bündelung von Lizenzrechten dar, die entweder durch die Produzenten selbst oder durch zwischengeschaltete Programmhändler vorgenommen werden. Die mengenmäßige Größenordnung dieser Verträge variiert. Als Kleinverträge werden Pakete mit 2-5 und 6-10 Filmen bezeichnet. Größere Pakete liegen bei 11 und mehr Filmen. Eine Begrenzung der Anzahlhöhe ist theoretisch nicht gegeben.³⁹⁷ Den Fernsehanbietern ist es hierdurch möglich, den Lizenzwerb durch unterschiedliche Paketgrößen mengenmäßig zu gestalten. Die qualitative Zusammensetzung der Pakete wird anhand unterschiedlicher Faktoren gemessen. Grundsätzlich werden hierfür diejenigen Faktoren herangezogen, die für einen Fernsehanbieter die Attraktivität eines Filmpaketes im Hinblick auf das spezifische Programmprofil des Senders ausmachen. Dabei gibt es zwischen Öffentlich-Rechtlichen und Privaten zum Teil unterschiedliche Gewichtungen. So beispielsweise sind für letztere schwarz/weiß-Filme von vornherein uninteressant. Im einzelnen sind an weiteren Kriterien zu nennen:³⁹⁸

- die Anzahl der Prime-Time-sendefähigen Filme,
- Farbfilme (vs. schwarz/weiß-Filme),
- Anzahl der Erstausstrahlungen (vs. Wiederholungen),
- Produktionsjahr der Filme,
- Herkunftsland der Filme,
- Genres der Filme bzw. erfolversprechende Genres-Mischung und
- Qualität des Sendematerials.

³⁹³ Vgl. E. Friccius (1991), S. 395.

³⁹⁴ Information von Herrn Dr. Schering (WDR-International), Gespräch am 16.01.1995.

³⁹⁵ Vgl. ebenda.

³⁹⁶ Die Preise für Einzeltitel der A und B Kategorie liegen zwischen 2 und 7 Mio. DM. Information von Herrn Reichart (WDR Spielfilmredaktion), Gespräch am 22.02.1995.

³⁹⁷ Vgl. ebenda.

³⁹⁸ Vgl. M. Ganz (1992), S. 33 f.



Um die in einem Paket zusammengefaßten Rechte optimal nutzen zu können, ist es vor allem entscheidend, daß das zu erwerbende Programmpaket in die jetzige und künftige Programmstruktur paßt.

Werden die Pakete bei externen Programmhändlern bzw. Produzenten erworben, ergeben sich für die Fernsehanstalten aus Konkurrenzgründen fast keine Einflußmöglichkeiten auf die qualitative Zusammensetzung. Kleine, handverlesene Pakete mit qualitativ hochwertigen Filmen werden zu horrenden Preisen gehandelt.³⁹⁹

Durch die Zwischenschaltung der Handelsgesellschaften können jedoch Variationsmöglichkeiten geschaffen werden. Erwirbt die Degeto beispielsweise ein größeres Filmpaket, könnte dieses in kleinere Einzelpakete aufgeteilt und auf die spezifischen Interessen der ARD-Anstalten bzgl. ihrer Dritten Programme zugeschnitten werden. Filmtitel, die für einen Einsatz in den öffentlich-rechtlichen Programmen nicht geeignet sind, könnten entsprechend sublizenziert werden. Wie bereits dargestellt wurde, besteht vor allem auch die Möglichkeit des Erwerbs größerer Volumina durch den gemeinsamen Ankauf von ARD und ZDF. Voraussetzung dafür wäre, daß der Degeto eine Unabhängigkeitsposition eingeräumt wird, die es ihr erlaubt, solche Käufe zu tätigen und entsprechende Verwertungen sowie Sublizenzierungen vorzunehmen.

Vorabkauf von Neuproduktionen im Rahmen von Output deals:

Der Output deal stellt letztlich eine spezifische Form des Pakethandels dar. Die mengenbezogene Komponente des Paketvertrages wird dabei mit der finanziellen Unterstützung des Produzenten in Form des Vorabkaufs bzw. der Kofinanzierung verbunden. Die Preise für die zu erstellenden Programme werden entsprechend im Vorfeld zwischen Produzent und Abnehmer festgelegt.⁴⁰⁰ Durch den frühzeitigen Erwerb der Lizenzrechte ist es dem Lizenznehmer möglich, die gesamte zukünftige Produktion eines Studios in sein Softwarebudget einzubinden.

Die wesentlichen Vorteile dieser Bezugsform liegen für den Rundfunkveranstalter zum einen in der programmlichen Planungssicherheit sowie andererseits in der festen kaufmännischen kalkulatorischen Planung dieser Abnahmeverpflichtung.⁴⁰¹

Im Gegensatz zum Erwerb bereits sendefertigen Materials ergibt sich allerdings eine gewisse Unsicherheit, da die Qualität dieser Produktionen zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses nicht abschließend beurteilt werden kann. Durch die Abnahmeverpflichtung müssen u.U. auch solche Produktionen übernommen werden, die für einen Programmeinsatz nicht geeignet sind und somit den Vorrat und die Mittelbindung erhöhen.

Die programmpolitische Bedeutung der Bezugsformen ist letztlich vom spezifischen Beschaffungsprogramm der Handelsgesellschaften und der Fernsehanstalten abhängig. Hiermit verbunden ist zugleich eine differierende Gewichtung der Beschaffungsziele. Während für einzelne Beschaffungen seitens der Anstalten die Formen des Einzelbezugs und der kleineren Paketverträge für gezielte Käufe vor-

³⁹⁹ Information von Herrn Dr. Schering (WDR-International), Gespräch am 16.01.1995.

⁴⁰⁰ Vgl. TV-Spielfilm, v. 18.09.1993, S. 87.

⁴⁰¹ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 540.

dergründig von Bedeutung sein dürften, wären für die Beschaffungspolitik der Einkaufsgesellschaften insbesondere der Abschluß längerfristiger Verträge über größere Volumina herauszustellen.

Für das Beschaffungsprogramm der einzelnen Fernsehanstalt könnten die Varianten in bezug auf die Beschaffungsziele wie folgt bewertet und beurteilt werden:

Abb. 9: Mögliche Bewertung der Bezugsformen bei Kaufproduktionen

Zielkriterien	Gew. fakt.	Einzelankauf				Paketkauf				Output deal	
		sendefert.		Vorabkauf		sendefertig				Vorabkauf	
		Ziel. wsk	gw. Tntz	Ziel. wsk	gw. Tntz	Kleinverträge		Großverträge			
Ziel. wsk	gw. Tntz	Ziel. wsk	gw. Tntz	Ziel. wsk	gw. Tntz	Ziel. wsk	gw. Tntz	Ziel. wsk	gw. Tntz		
Versorgungssicherung	2	1	2	2	4	5	10	9	18	9	18
Qualitätssicherung	3	2	6	3	9	4	12	7	14	5	15
geringe Mittelbindung (tendenziell)	2	9	18	8	16	5	10	2	4	4	8
Flexibilität der Beschaffungsentscheidung	3	9	27	8	24	7	21	2	5	3	9
Gesamtntz.	(10)	53		53		53		41		50	
Rangordnung		1		1		1		3		2	

Beurteilungsspektrum von
 0 = nicht wirksam bis
 10 = sehr wirksam

4.4.2.2 Bezugspolitik

Entscheidungen über die Beschaffungspartner sind Gegenstand der Bezugspolitik. Sie betreffen folgende Sachverhalte:⁴⁰²

- den Beschaffungsweg,
- die Lieferantenstruktur,
- die Lieferantenwahl.

⁴⁰² Vgl. B. Friedl (1990), S. 239.



Bei der Frage über den *Beschaffungsweg* geht es darum, ob die Programmteile direkt vom Produzenten beschafft werden oder ob Beschaffungsmittler (z.B. Programmhändler) oder bestimmte Marktveranstaltungen (z.B. Messen oder Ausschreibungen) zwischengeschaltet werden. Die erste Form bezeichnet man als direkte, die zweite als indirekte Beschaffung.⁴⁰³

Erläuterungen hierzu wurden bereits im Rahmen der strategischen unternehmensbezogenen Maßnahmen über die Beschaffungsorganisation gegeben. Zusammenfassend ist noch einmal herauszustellen, daß der Weg der indirekten Beschaffung besonders bei größeren Programmkäufen und Koproduktionsprojekten durch die (Tochter-)Handelsgesellschaften erfolgen sollte. Seitens der Einkaufsgesellschaften wäre der Direktbezug bei Produzenten hervorzuheben. Internationale Verkaufsmessen für Filmproduktionen sind für den Softwarebezug dabei von zentraler Bedeutung. Der Weg der direkten Beschaffung stellt sich bei Auftragsproduktionen, sofern es sich nicht um Produktionen handelt, die gemeinschaftlich von den ARD-Anstalten in Auftrag gegeben werden. In diesem Falle könnte die Kontaktaufnahme mit den Produzenten sowie die Abwicklung durch die Degeto erfolgen. Aufgrund der personellen Verflechtungen und der regionalen Nähe könnte diese Funktion auch für das ZDF durch die ZDF-Enterprises übernommen werden. Im Bereich der Auftragsproduktionsvergabe wäre weiterhin zu überlegen, ob diese nicht im Wettbewerb ausgeschrieben werden könnten, anstatt sie direkt an einen Produzenten zu vergeben. Die Entscheidung könnte von den vorliegenden Angeboten abhängig gemacht werden. Dadurch erscheinen Wirtschaftlichkeitsgewinne bei den Produktionskosten durchaus denkbar.⁴⁰⁴

Die *Lieferantenstruktur* wird durch Entscheidungen über die Auftragsspaltung, die räumliche Verteilung der Lieferanten sowie die Dauerhaftigkeit der Lieferbeziehungen bestimmt.⁴⁰⁵ Die Auftragsspaltung sowie die räumliche Verteilung der Lieferanten stellen in erster Linie Maßnahmen zur Sicherung der Programmbereitstellung dar.⁴⁰⁶ In Abhängigkeit von den jeweiligen Lieferanten wäre die Kombination einzelner Bezugsformen bei Programmkäufen herauszustellen. Dabei wird die Dauerhaftigkeit der Lieferbeziehungen zum Teil durch die jeweilige Bezugsform determiniert, da z.B. der Abschluß eines Output-deal-Vertrages zumeist mit einer längeren Lieferant-Abnehmer-Beziehung verbunden ist. Für die Auftragsproduzentenstruktur der einzelnen Fernsehanstalt ist vor allem auch entscheidend, ob gesellschaftsrechtliche Beteiligungsverhältnisse, langfristige Rahmenverträge oder sogenannte Kurzverträge ("short form agreement")⁴⁰⁷ bestehen bzw. abgeschlossen werden.

Durch die Entscheidungen über den Beschaffungsweg und die Lieferantenstruktur wird die Menge möglicher Lieferanten abgegrenzt. Aus dieser Menge müssen

⁴⁰³ Vgl. E. Grochla/ P. Schönbohm (1980), S. 81 f.; P. Hamman/ W. Lohrberg (1986), S. 149 ff.

⁴⁰⁴ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 337.

⁴⁰⁵ Vgl. C.C. Berg (1981), S. 6 f.

⁴⁰⁶ Vgl. ebenda S. 34 f.; B. Friedl (1990), S. 240.

⁴⁰⁷ H. Kresse (1994), S. 5.

schließlich diejenigen Lieferanten selektiert werden, von denen die entsprechenden Programmteile bezogen werden sollen. Die Auswahlentscheidung ist demzufolge Gegenstand der *Lieferantenwahl*, das Lieferantenbewertungssystem dient hierbei zur Entscheidungsunterstützung.⁴⁰⁸ Im Bereich des Ankaufs massenattraktiver Filmproduktionen ist die Lieferantenwahl allerdings durch das geringe Angebot für die Fernsehanbieter nur beschränkt möglich.

Eine getroffene Lieferantenwahl sollte permanent überprüft werden, vor allem wenn mit ihr dauerhafte Lieferbeziehungen begründet werden. Gegenstand dieser Lieferantenkontrollen sind z.B. die Überprüfung der Angemessenheit des Preises, der Qualitäts- und der Terminzuverlässigkeit. Die Leistung des Lieferanten kann anhand von Vorgabegrößen verglichen werden. Bei diesen Vorgabegrößen kann es sich um Mindestanforderungen handeln, in die auch Informationen über potentielle Lieferanten eingehen sollten.⁴⁰⁹

4.4.2.2.3 Preis- und Konditionenpolitik

Gegenstand der Preis- und Konditionenpolitik ist die Gesamtheit der Entscheidungen über:

- die Preisgestaltung (Art des zu entrichtenden Entgelts, Höhe des zu zahlenden Preises und Nebenleistungen des Lieferanten) sowie
- die rechtlichen Konditionen.⁴¹⁰

Dabei handelt es sich um Entscheidungen, die entweder zur Festlegung genereller Regelungen oder im Zusammenhang mit konkreten Beschaffungsvorgängen getroffen werden.⁴¹¹

Bezüglich der Art des zu entrichtenden Entgelts kann grundsätzlich zwischen monetären und nichtmonetären Entgeltleistungen unterschieden werden. Die Möglichkeit der nichtmonetären Abgeltung von Leistungen findet man beispielsweise im Bereich der Koproduktion.

Bei den Entscheidungen über die Preishöhe werden im allgemeinen Preisbereiche fixiert, für die der Fernsehanbieter die betreffenden Programmteile beschaffen möchte. Weiterhin werden konkrete Angebote akzeptiert oder abgelehnt. Da Entscheidungen über die Preishöhe von zentraler Bedeutung für die Kostenoptimierung sind, stehen sie allgemein in Literatur und Praxis oftmals im Mittelpunkt der Überlegungen zur Gestaltung der Preispolitik. Maßgebend für das Ausmaß, in dem eine Unternehmung aktiv Preispolitik betreiben kann, ist das Marktseitenverhältnis.⁴¹² Beim Marktseitenverhältnis A betrachtet der Anbieter die Nachfrager als Kollektiv. Er fixiert seine Preise, an die sich die Nachfrager entsprechend anpas-

⁴⁰⁸ Vgl. Abschn. 4.3.3.2.2.

⁴⁰⁹ Vgl. B. Friedl (1990), S. 272.

⁴¹⁰ Analog zu ebenda, S. 240.

⁴¹¹ Vgl. ebenda.

⁴¹² Die Marktseitenverhältnisse beschreiben die vertikalen Beziehungen, d.h. diejenigen zwischen Anbietern und Nachfragern. Vgl. P. Theisen (1970), S. 339 ff.



sen müssen. Die Möglichkeiten der Nachfrager eine aktive Preispolitik zu betreiben, sind stark eingeschränkt. Anders ist dies beim Marktseitenverhältnis B, bei dem der Nachfrager die Anbieter als Kollektiv betrachtet und die Preise im wesentlichen fixieren kann. Eine singuläre Betrachtung der Marktpartner erfolgt beim Marktseitenverhältnis C. Typisch hierfür sind Entscheidungen über den Preisbereich. Keine Marktseite kann den Preis von vornherein fixieren; die Preise werden zwischen Anbieter und Nachfrager ausgehandelt.⁴¹³

Die Ausgestaltung der rechtlichen Konditionen hat im Handel mit Programmsoftware in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen. Dies ist insbesondere auf die ständige Weiterentwicklung der technischen Möglichkeiten (Kabelfernsehen, Satellitenfernsehen, Pay-TV etc.), die Ausdehnung der Fernsehprogramme und die Einrichtung neuer Fernsehsender zurückzuführen.⁴¹⁴

Preis- und Konditionenpolitik im Bereich der Programmankäufe:

Der Markt für massenattraktive Filmproduktionen ist durch das Marktseitenverhältnis A gekennzeichnet. Der Lizenzanbieter steht dem Nachfrager für das einzelne Softwarerecht als Monopolist gegenüber. Eine Preisbegrenzung ergibt sich aus dem Wettbewerb mit Anbietern substitutiver Programmsoftware.⁴¹⁵ Die Möglichkeiten der Fernsehanbieter eine aktive Preispolitik zu betreiben, sind stark eingeschränkt. Für den Lizenznehmer besteht in erster Linie die Möglichkeit, im Wettbewerb mit anderen Nachfragern einen Höchstpreis für die angebotenen Rechte zu zahlen oder auf den Erwerb zu verzichten.⁴¹⁶

Die Preisgestaltung im Pakethandel orientiert sich an der Zusammensetzung ähnlicher Programmpakete.⁴¹⁷ Durch die übliche Fixierung eines Festpreises ist es möglich, sogenannte Top-Titel zu Marktdurchschnittspreisen zu erwerben. Die Bemessung der Wertigkeit bzw. des Preises von Filmpaketen richtet sich bei Fernsehanbietern im wesentlichen nach folgenden Faktoren:⁴¹⁸

1. qualitative Zusammensetzung,
2. Rechteumfang,
3. angebotene Serviceleistungen (Lieferung synchronisierter Fassungen) und
4. Einfügung des Programmpakets in die jetzige und künftige Programmstruktur.

Bei Output deals unterliegt die Preisgestaltung mehreren Einflußfaktoren. Zu nennen sind hier:⁴¹⁹

- aktuelle Marktpreise,
- erwartete Preissteigerungen in der Laufzeit des Vertrages,
- programmliche Beurteilung der in der Vergangenheit produzierten Filme und

⁴¹³ Vgl. ebenda, S. 140 ff.; C.C. Berg (1981), S. 24 f.

⁴¹⁴ Vgl. H. v. Hartlieb (1991), Kap. 196, Rdnr. 1.

⁴¹⁵ Vgl. J. Kruse (1989), S. 260.

⁴¹⁶ Vgl. P.T. Heimes (1993a), S. 257.

⁴¹⁷ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 546.

⁴¹⁸ Vgl. M. Ganz (1992), S. 33 f.

⁴¹⁹ Vgl. A. v. Schorlemmer (1993), S. 540.

- planerische Bedürfnisse des jeweiligen Fernsehveranstalters.

Bei der Regelung des Rechteumfangs zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer können unterschiedliche Konditionen festgelegt werden. Im einzelnen handelt es sich hierbei um:⁴²⁰

- die vertragliche Festlegung des Sendegebietes (Land, Sprachraum, weltweit),
- den Umfang der lizenzierten Ausstrahlungswege (terrestrisch, Kabel, Satellit),
- die mögliche Exklusivität der Ausstrahlungsrechte in einer bestimmten Region,
- den Umfang der Verwertungsrechte: Erst- und Zweitverwertungsrechte an einer Produktion sowie die Befugnis zur Sublicenzierung,
- die Laufzeit der Senderechte,
- die Anzahl der Ausstrahlungsrechte,
- die Option auf eine mögliche Anschlußlizenzierung,
- die Regelung der Pay-TV-Rechte,
- Auswertungssperren für andere Verwertungsstufen,
- mögliche Nebennutzungsrechte,
- Bearbeitungsrechte.

Aufgrund der zeitlichen und rechtlichen Komplexität der verschiedenen Verwertungsarten, die beinahe zeitgleich auf der ganzen Welt stattfinden, ist es für die Produzenten von Vorteil, wenn sie für bestimmte geographische Regionen oder Sprachgebiete die gesamten Verwertungsarten einheitlich an einen Abnehmer verkaufen können. Die Tendenz, weltweit auf möglichst wenig Geschäftspartner angewiesen zu sein, gilt sowohl für amerikanische als auch für europäische Produzenten und hat sich in den letzten Jahren zunehmend verstärkt.⁴²¹ Für die Abnehmer der Gesamtrechte ist es deshalb bedeutsam, daß sie über entsprechende Vertriebs- und Verwertungsmöglichkeiten verfügen.

Für den Fernsehanbieter bietet eine lange Lizenzlaufzeit und eine hohe Anzahl an Wiederholungen vor allem eine gewisse Sicherheit der Programmplanung. Umfangreiche Konditionen erhöhen den Handlungs- und Planungsspielraum und stellen für den Lizenznehmer die Möglichkeit dar, seine Marktstellung zu verbessern. Ferner hat sich der Rechtebedarf der ARD durch die Verbreitung der Programme über Kabel und Satellit zunehmend erhöht. Bei Programmankäufen durch die Degeto ist daher ein relativ umfangreicher Rechteerwerb erforderlich, an den allerdings meistens auch der Erwerb von Nebenrechten gekoppelt ist. Für eine effiziente Beschaffung dieser Rechte ist es deshalb gleichfalls erforderlich, daß Nebenrechte entsprechend weiterveräußert werden können.

Preis- und Konditionenpolitik bei Auftragsproduktionen:

Hinsichtlich des Marktseitenverhältnisses bei Auftragsproduktionen ergibt sich im allgemeinen eine singuläre Betrachtung der Marktpartner, was sich in variablen Preisen und der Verhandlungsbereitschaft der Produzenten widerspiegelt.

⁴²⁰ Vgl. E. Friccius (1991), S. 195 f.

⁴²¹ Vgl. A.v. Schorlemmer (1993), S. 543.



Für die Fernsehanstalten bestehen grundsätzliche Möglichkeiten der Preisgestaltung in der Vereinbarung eines Festpreises oder in der Abwicklung einer Abrechnungsproduktion.

Im Fall der Abrechnungsproduktion erstattet die Rundfunkanstalt auf Einzelnachweis dem Produzenten die für die Produktion aufgewandten Kosten. Der mögliche Kostenaufwand ist in einer detaillierten Kalkulation vorab zu ermitteln und der Rundfunkanstalt anzugeben.⁴²² Der Produzent ist somit verpflichtet, sämtliche Dispositionen und Aufwendungen für die Produktionen gegenüber der auftraggebenden Anstalt offenzulegen und den Produktionsablauf in allen Einzelheiten laufend überwachen zu lassen.⁴²³ Andererseits gibt diese Form des Produktionsvertrages dem Produzenten auch die Möglichkeit, sich von etwaigen unabwendbaren Überschreitungen durch die Anstalt freistellen lassen zu können.⁴²⁴ Die Durchführung einer Abrechnungsproduktion bietet sich zur finanziellen Produzentenunterstützung an, insbesondere in den Fällen, in denen der Produzent mit seinem Unternehmen keine hinreichenden Sicherheiten zu bieten vermag.

Bei der vertraglichen Festpreisvereinbarung, die in der Praxis am häufigsten zur Anwendung kommt, basiert die Fixierung der Preishöhe auf einer vom Produzenten erstellten Vorabkalkulation, die durch die Rundfunkanstalt geprüft wird.⁴²⁵ Der Festpreis errechnet sich wie folgt:

Fertigungskosten des Produzenten	DM ...
zuzgl. Allgemeine Handlungskosten (i.d.R. 7,5%)	DM ...
zuzgl. Gewinnzuschlag (i.d.R. 6%)	<u>DM ...</u>
Herstellungskosten des Produzenten	DM ...
zuzgl. USt.	<u>DM ...</u>
	DM ...

Bei der Prüfung der Kalkulation sind bei den Fertigungskosten des Produzenten die einzelnen Posten auf Richtigkeit und Angemessenheit zu überprüfen. Zur Angemessenheitsbeurteilung bedarf es jedoch geeigneter Maßstäbe, so daß ein Kostenvergleich mit ähnlichen Produktionen möglich ist. Ein wesentliches Problem besteht darin, daß für diese Produktionen zumeist keine genormten Fertigungsabläufe bestehen, so daß bei einer Feststellung unterschiedlicher Kosten für ähnliche Sendungen oftmals die Transparenz bezüglich der Ursachen für diese Unterschiede fehlt.⁴²⁶ Notwendig hierfür ist eine entsprechende Differenzierung kostenbeeinflussender Faktoren, so daß kostenfunktionale Zusammenhänge erkennbar sind. Relevante Bezugsgrößen sind in diesem Zusammenhang z.B. die Gesamtzahl der Aufnahmetage, die Zahl der Filmmeter, die Zahl der Schauspieler und die Zahl der

⁴²² Vgl. J. Kreile (1991), S. 390.

⁴²³ Mit der Kontrollfunktion wird zumeist eine Treuhandgesellschaft betraut. Vgl. T. Aulich (1983), S. 168.

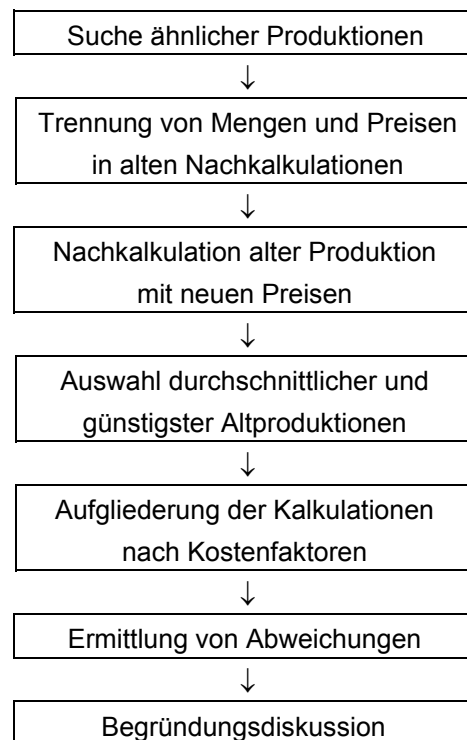
⁴²⁴ Vgl. ebenda.

⁴²⁵ Vgl. J. Kreile (1991), S. 389 f.

⁴²⁶ Vgl. H.J. Kayser (1993), S. 311.

Schauplätze, durch die weitere Kosten determiniert werden. Eine mögliche Systematisierung der Kostenstruktur einer szenischen Filmproduktion wurde z.B. von KAYSER entwickelt. (Eine Darstellung hierzu ist in Anhang 19 wiedergegeben). Einen möglichen Ablauf der Nachkalkulation zeigt die nachstehende Abbildung:⁴²⁷

Abb. 10: Möglicher Ablauf der Nachkalkulation von Auftragsproduktionen



In enger Zusammenarbeit von Rundfunkanstalt und Auftragsproduzent könnten im Rahmen dieser Nachkalkulationen Überlegungen zur kontinuierlichen Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Produktionen getroffen werden.

Grundsätzlich ist festzustellen, daß die Fernsehanstalt bei Auftragsproduktionen auf die Höhe der Preise Einfluß nehmen kann. Dabei ist es ihr im Modell der Festpreisproduktion möglich, die Programmkosten entsprechend der zugrundeliegenden Kalkulation zu realisieren, da auftretende Überschreitungen vom Produzenten zu tragen sind.

Die rechtlichen Konditionen bei der Auftragsproduktion werden durch die Nutzungs- und Leistungsschutzrechte gebildet.⁴²⁸ Dabei bedeutet die vollständige Finanzierung seitens der Fernsehanstalt im Regelfall die zeitlich, sachlich und örtlich unbegrenzte Übertragung der Nutzungs- und Leistungsschutzrechte auf die Anstalt.⁴²⁹ Eine Variation der Preishöhe kann durch den begrenzten Rechteübergang

⁴²⁷ Analog zu ebenda, S. 321.

⁴²⁸ Vgl. J. Kreile (1991), S. 390.

⁴²⁹ Vgl. hierzu die Allgemeinen Bedingungen zum Auftragsproduktionsvertrag in Anhang 2.



vorgenommen werden. Zumeist bedeutet dies die Ausklammerung der Ausstrahlung in öffentlichen Filmtheatern, der Auslandsverwertung und bei anderen audiovisuellen Auswertungsmöglichkeiten. Erfolgt eine Verwertung der nicht übertragenen Auslandsrechte durch die Anstalt, wird der Produzent zumeist mit einem bestimmten Prozentsatz des Nettoerlöses beteiligt.⁴³⁰

Preis- und Konditionenpolitik bei Koproduktionen/ Kofinanzierungen:

Die Koproduktion und Kofinanzierung bietet der Fernsehanstalt die meisten Möglichkeiten der Preisgestaltung. Grundsätzlich ist hierbei die Höhe ihres Finanzierungsanteils in Abhängigkeit von der Anzahl der beteiligten Koproduktionspartner variierbar. Ferner ergibt sich die Inanspruchnahme von Fördergeldern bei der Koproduktion mit der Filmwirtschaft. Durch die vertragliche Fixierung eines Kofinanzierungsanteils ist es ihr zudem möglich, sich von etwaigen Überschreitungen der Produktionskosten freistellen zu lassen.

Weitere Variationsmöglichkeiten ergeben sich bezüglich der Art des zu entrichtenden Entgelts, beispielsweise durch den Abschluß sogenannter Barter- oder Swapping-Deals. Hierbei liefert jeder Koproduzent einen oder mehrere Filme (z.B. für eine Serie) und erhält dafür eine weitere Anzahl von Filmen, die er in seinem Territorium frei verwerten kann.⁴³¹

Im Hinblick auf die rechtlichen Konditionen ist es bei internationalen Koproduktionen üblich, daß die Koproduzenten die Auswertungsbefugnisse in ihren jeweiligen Territorien erhalten. Darüber hinaus besteht auch die Möglichkeit, sich diese für weitere Exklusivgebiete einräumen zu lassen.⁴³²

Während die Erlöse in den Exklusivgebieten zumeist keiner wechselseitigen Abrechnung unterliegen, ergibt sich auch die Möglichkeit der Regelung, daß nach Abdeckung bestimmter festgelegter Beträge durch die in den Exklusivgebieten erzielten Erlöse weitere dort entstehende Einkünfte zunächst und solange dem anderen Koproduzenten zustehen, bis auch dieser sein Investment aus dem ihm zugewiesenen Exklusivgebiet abgedeckt hat.⁴³³ Bei der Verwertung in einem gemeinsamen Gebiet erfolgt die Aufteilung meist nach dem Schlüssel der finanziellen Beteiligung an den Gesamtproduktionskosten.⁴³⁴

Bei der Kofinanzierung ist die Vielfalt der in Betracht kommenden Vertragsdetails und Varianten beträchtlich. Mit der Höhe der finanziellen Beteiligung korrelieren gewöhnlich auch Weite und Umfang der Rechteübertragung. Je nach finanziellem Engagement der kofinanzierenden Anstalt weisen die Verträge teils Elemente der Auftragsproduktion, teils des Lizenzankaufs auf.⁴³⁵ Angesichts dieser Vielgestaltigkeit ist im Einzelfall die Abgrenzung zwischen Auftragsproduktion und Kofinanzierung sowie Lizenzankauf und Kofinanzierung durchaus fließend und kann im Sinne der kofinanzierenden Anstalt gestaltet werden.

⁴³⁰ Vgl. H. v. Hartlieb (1991), Kap. 199, Rdnr. 4.

⁴³¹ Vgl. Ch. Kallas (1992), S. 27.

⁴³² Vgl. M. Schwarz (1991), S. 384.

⁴³³ Vgl. ebenda, S. 385.

⁴³⁴ Vgl. ebenda.

⁴³⁵ Vgl. E. Friccius (1991), S. 397.

4.4.2.2.4 Kommunikationspolitik

Gegenstand der Kommunikationspolitik sind Maßnahmen, welche auf die zielorientierte "Gestaltung und Koordination des Informationsflusses von der Unternehmung zu den auf den Beschaffungsmärkten agierenden Anbietern"⁴³⁶ gerichtet sind. Ihr Zweck ist es, den Anbietern zu signalisieren, daß ein bestimmter Bedarf vorhanden ist, die Anbieter zu veranlassen, die Kontaktaufnahme ihrerseits zu forcieren, sowie ein Image als fairer und solventer Abnehmer zu schaffen.⁴³⁷

Im Rahmen des Lizenzerwerbs sollte seitens der Fernsehanstalten eine ständige Kontaktbereitschaft signalisiert werden, die z.B. durch die ständige Präsenz auf den Verkaufsveranstaltungen der Anbieter realisiert werden kann. Dabei wäre zwischen den ARD-Anstalten eine Koordination und Absprache empfehlenswert, da durchaus auch Einzelinteressen der Anstalten durch die Degeto auf einigen Veranstaltungen vertreten werden können. Die Kontaktaufnahme zu amerikanischen Produzenten kann ferner durch eine eigene Kontaktstelle in Amerika erfolgen, wie dies beispielsweise beim ZDF der Fall ist, oder indirekt durch die Zwischenschaltung von Agenturen, die auf Vermittlungen zwischen Produzenten, Lizenzhändlern und Fernsehanbietern auf den jeweiligen Teilmärkten spezialisiert sind.⁴³⁸ Durch die Einschaltung einer solchen Agentur können exklusive Informationen für einen bestimmten, zuvor vertraglich festgelegten Bereich bezogen werden.⁴³⁹ Zur Kontaktaufnahme und -pflege insbesondere zu anderen ausländischen Rundfunkanstalten können außerdem die eigenen Verkaufsmessen von ARD und ZDF genutzt werden.

Zum Aufbau eines positiven Beschafferimages dient eine kulante Gestaltung der Einkaufsabwicklungsmodalitäten und die Bereitschaft zum Informationstransfer. Daneben ist für die ARD-Anstalten die Vermittlung eines *einheitlichen* Images herauszustellen. Die kommunikationspolitischen Maßnahmen sollten insgesamt auf den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses zwischen Anbieter und Abnehmer ausgerichtet sein. Zur Aufrechterhaltung langfristiger Beziehungen ist eine ständige Kontaktpflege notwendig.

Im Bereich der Auftrags- und Koproduktion stehen den Fernsehanstalten vielgestaltige Formen der Kommunikation zur Verfügung. Zur Kontaktaufnahme könnten z.B. Ausschreibungen erfolgen, die den Bedarf der Fernsehanstalt signalisieren. In diesem Zusammenhang wäre auch ein Rückgriff auf die verschiedenen Förderungsmaßnahmen zu sehen.

⁴³⁶ E. Grochla/ P. Schönbohm (1980), S. 85.

⁴³⁷ Vgl. P. Hamman/ W. Lohrberg (1986), S. 164 f.; N. Harlander/ G. Platz (1978), S. 164.

⁴³⁸ Vgl. P.T. Heimes (1993a), S. 256.

⁴³⁹ Vgl. ebenda.



Herauszustellen ist die kooperative produktionsbegleitende Zusammenarbeit zwischen Produzent und Fernsehanstalt, durch die sowohl Kreativitäts- als auch Wirtschaftlichkeitsgewinne erzielt werden können.

5. Schlußwort

5.1 Gesamtreflexion

In der vorliegenden Arbeit wurden Ansätze für eine strategische und taktisch-operative Programmbeschaffungsplanung in öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten entwickelt. Hierbei lag der Schwerpunkt in der Darstellung eines möglichen planungsbezogenen Beschaffungsinformationssystems.

Eine eingehende Literaturrecherche ergab, daß keine spezifische Fachliteratur für diesen konkreten Bereich existiert. Des weiteren hat die Kooperationsbereitschaft seitens der Anstalten und Einkaufsgesellschaften nur geringe Ansatzpunkte für die Problemuntersuchung ergeben, was möglicherweise auf wettbewerbspolitische Gründe zurückzuführen ist. In diesem Mangel an Informationen lag die Herausforderung des Themas der Arbeit.

Zurückgegriffen wurde u.a. auf Quellen, die sich vornehmlich auf die Planung der Beschaffung von industriell gefertigten Produkten in erwerbswirtschaftlichen Unternehmen beziehen. Diese Planungsmethoden lassen sich auf die fernsehspezifische Programmbeschaffung nur begrenzt übertragen. Es wurde Literatur berücksichtigt, die Planungsmöglichkeiten für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten im allgemeinen zum Inhalt hat und den Bereich der Beschaffung nur ansatzweise betrachtet.

Aus den genannten Gründen konnte eine Erschließung dieses Themas nur in Ansätzen erfolgen.

5.2 Ausblick

Zukünftig wird die vertikale Integration von Programmbeschaffung und Programmverwertung auf den rundfunkspezifischen Programmärkten zunehmen. Im audiovisuellen Bereich wird bei steigender Vielfalt der Verwertungsformen das neue Produkt relativ immer knapper. Programmverwertungsüberlegungen beeinflussen in gesteigertem Maße die Programmbeschaffungsentscheidungen. Für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten wird es von Bedeutung sein, in ihrer Unternehmensstruktur dieser Integration Rechnung zu tragen.

Technische Entwicklungen, wie die Digitalisierung der Übertragungswege, werden zwangsläufig einen Paradigmenwechsel nach sich ziehen. Dieser wird u.a. zum Inhalt haben, daß die Grenzen zwischen Massenkommunikation und Individualkommunikation zunehmend verschwimmen und die Nutzungsformen von Speichermedien und Online-Medien zunehmend konvergieren. Bei einer steigenden Zahl von Kanälen und Sendern werden für die Programminhalte des Fernsehens zusätzlich der PC und die Individualkommunikation bestimmend sein. Zu erwarten ist, daß die einzelnen Aufgaben der Rechtebeschaffung von audiovisueller Programmsoftware an Komplexität und Spezifität gewinnen.

Hieraus ergibt sich für die Zukunft die Forderung einer umfassenden Betrachtung der Programmbeschaffungsproblematik.



Anhang

Anhang 1: Unterschiede zwischen der strategischen, der taktischen und der operativen Beschaffungsplanung	VIII
Anhang 2: Auftragsproduktionsvertrag für einen Film (echte Auftragsproduktion) ..	IX
Anhang 3: Fernsehlizenzvertrag für einen Film	XI
Anhang 4: Produktionsarten des Gesamtangebots nach Programmkategorien öffentlich-rechtlicher Rundfunktypen	XIV
Anhang 5: ARD-, ZDF-, 3sat- und Arte- Programmstruktur in der Gesamtsendezeit 6.00-6.00 Uhr 1994	XIV
Anhang 6: Programmstruktur der Dritten Programme in der Gesamtsendezeit 6.00-6.00 Uhr 1992	XV
Anhang 7: Film-/Fernsehabonnement von ARD und ZDF 1974-1995 in Mio. DM ..	XVI
Anhang 8: Sendetermine von Spielfilmen im Fernsehen der Bundesrepublik Deutschland 1992 nach Herstellungsländern	XVI
Anhang 9: Entwicklung der Spielfilmproduktionen in wichtigen Filmländern.....	XVII
Anhang 10: Spielfilm-Neuproduktionen 1993	XVII
Anhang 11: Entwicklung der Lizenzpreise in Deutschland für Spielfilme an Beispielen ..	XVIII
Anhang 12: Veränderung der Lizenzrechte von 1983-1993 am Beispiel der Degeto	XVIII
Anhang 13: Technische Reichweiten am Jahresende in Prozent der Fernsehhaushalte.....	XIX
Anhang 14: Marktanteile Zuschauer ab 6 Jahre aller Fernsehhaushalte in Prozent....	XIX
Anhang 15: Netto-Werbeinnahmen in Mio. DM	XIX
Anhang 16: Qualitätsziele und Bewertung der Qualität eines Sendeplatzes	XX
Anhang 17: Beispiel einer Chancen-Gefahren-Analyse für die Programmbeschaffung ...	XXI
Anhang 18: Portfolio-Konzepte für Rundfunkanstalten	XXII
Anhang 19: Kostenstruktur einer szenischen Filmproduktion	XXIV



Anhang 1: **Unterschiede zwischen der strategischen, der taktischen und der operativen Beschaffungsplanung**

Abgrenzungsmerkmale:	strategische Beschaffungsplanung	taktische Beschaffungsplanung	operative Beschaffungsplanung
<u>Planungsträger:</u>	oberste Unternehmensführung unter Beteiligung der Beschaffungsführung	Beschaffungsführung	untergeordnete Instanzen innerhalb des Beschaffungsbereichs
<u>Planungsgegenstand:</u>			
Bedeutungsinhalt	sehr hoch	mittel	gering
Bezugszeitraum	langfristig	mittelfristig	kurzfristig
Flexibilität	sehr groß	mittel bis groß	gering
Häufigkeit	gering/ selten	mittel	hoch/ oft
Neuheitscharakter	innovativ	teilweise innovativ	kaum/ repetitiv
Formalisierungsgrad	niedrig	mittel	hoch
<u>Struktur des Planungsproblems:</u>			
Komplexitätsgrad	sehr hoch	hoch bis mittel	niedrig
Sicherheitsgrad	hohe Ungewißheit	hohes Risiko	geringes Risiko
Strukturierungsgrad	schlecht-definiert	z.T. schlecht definiert	meistens wohl definiert
Detailliertheitsgrad	sehr niedrig, global	teilweise spezifiziert	spezifiziert
Differenziertheitsgrad	wenig differenziert	teilweise differenziert	stark differenziert
Präzisionsgrad der Informationen	sehr grob	grob	exakt
Entscheidungsfreiheit	hoch	mittel	niedrig
<u>Entscheidungsprozeß:</u>			
Programmierbarkeit	nicht möglich	selten möglich	teilweise möglich
Planungsverhalten	innovativ und kreativ	teilweise innovativ	routinisiert, repetitiv

Quelle: Vgl. B. Friedl (1990), S. 73.

**Anhang 2: Auftragsproduktionsvertrag für einen Film (echte Auftragsproduktion)**

Zwischen
der Rundfunkanstalt
und dem Produzenten
wird folgendes vereinbart:

§ 1 Gegenstand

Der Produzent wird zu den beigefügten Allgemeinen Bedingungen* ein Produktionsvorhaben für die Rundfunkanstalt mit folgenden Daten verwirklichen:

Titel (Arbeitstitel) der Produktion:
Art der Produktion:
Anzahl der Programmteile:
Länge insgesamt: Minuten, Sekunden
Längentoleranz +/- %
Format:
Technisches Verfahren:
Aufzeichnungsmaterial:
Produktionsstätte(n):
Vorgesehener Drehbeginn:
Vorgesehenes Drehende:
Vorgesehene Rohschnittabnahme:
Vorgesehene Ablieferung:
Autor:
Regie:
Mitwirkende:
Charakteristik der Person:

§ 2 Vergütung

1. Zur Abgeltung aller nach diesem Vertrag vom Produzenten geschuldeten Übertragungen urheberrechtlicher Nutzungs-, Leistungsschutz- und sonstiger Rechte und der zur Auswertung dieser Rechte erforderlichen Nebenleistungen zahlt die Rundfunkanstalt auf der Grundlage der von ihr genehmigten Kalkulation einen Festpreis von

 DM
zuzüglich Umsatzsteuer	<u>..... DM</u>
insgesamt DM



Der Wegfall, die erhebliche Verminderung oder Änderung einzelner für die Festpreisbemessung maßgebenden Konditionen der Kalkulation bedürfen der Zustimmung der Rundfunkanstalt und berechtigen diese zu einer angemessenen Herabsetzung des Festpreises.

2. Die Rundfunkanstalt wird den in Abs. 1 genannten Betrag wie folgt zahlen:.....

§ 3 Rechtsübertragung

Der Produzent überträgt in Abweichung von § 1 der AGB die dort genannten urheberrechtlichen Nutzungsrechte, Leistungsschutz- und sonstigen Rechte in folgendem Umfang auf die Rundfunkanstalt:

1. Rechte am Ursprungswerk:
2. Rechte am Drehbuch:
3. Umfang der sonstigen Rechte, soweit sie von der Regelung in § 1 der Allgemeinen Bedingungen zum Produktionsvertrag abweichen:

§ 4 Leistungen der Rundfunkanstalt

Die Rundfunkanstalt erbringt für die Durchführung der Produktion folgende Leistungen:

§ 5 Besondere Vereinbarungen

Besondere Vereinbarungen (sonstige Abweichungen von den AGB):

(*) Bei einer zu 100 Prozent durch die Rundfunkanstalt finanzierten Auftragsproduktion werden i.d.R. in den Allgemeinen Bedingungen zum Produktionsvertrag die Pay-TV-Rechte, das Vorführrecht im Kino, das Videogrammrecht, das Vervielfältigungs- und Verbreitungsrecht, das Bearbeitungs- und Synchronisationsrecht, das Recht zur Werbung und Klammerauswertung, das Merchandisingrecht, das Drucknebenrecht, das Tonträgerrecht sowie die Vergütungsansprüche des Urheberrechts eingeräumt. Im wesentlichen handelt es sich dabei um die Ansprüche aus § 27 UrhG (Verleihtantieme im Falle der Vermietung des auf Videocassette erschienenen Films in Videotheken), der Geräte- und Leercassettenabgabe gemäß § 54 UrhG, § 56 UrhG (Ladenklausel) sowie die Erlöse aus der Gestattung der Kabelweitersendung der Produktion.

Anhang 3: **Fernsehlizenzvertrag für einen Film**

Zwischen
dem Lizenzgeber
und
der Rundfunkanstalt
wird folgender Fernsehlizenzvertrag geschlossen:

§ 1 Vertragsgegenstand, Freistellung

Der Lizenzgeber erklärt, über die den Gegenstand dieses Vertrages bildenden Nutzungsrechte an dem Film
verfügungsberechtigt zu sein, und steht der Rundfunkanstalt gegenüber für diese Rechte ein. Der Lizenzgeber verpflichtet sich, die Rundfunkanstalt von sämtlichen wie auch immer gearteten Ansprüchen Dritter freizustellen, die diese wegen der vertragsmäßigen Ausübung der nachstehenden Nutzungsrechte durch die Rundfunkanstalt geltend machen.

§ 2 Umfang der Rechtsübertragung

Der Lizenzgeber räumt der Rundfunkanstalt folgende Nutzungsrechte an dem genannten Film für die Bundesrepublik Deutschland auf die Dauer von.../5 Jahren ein:

1. Das ausschließliche Recht zur einmaligen Ausstrahlung des Films zu derselben Programmzeit über die Sendeanlagen der vertragschließenden Rundfunkanstalt in der Bundesrepublik Deutschland, eingeschlossen die gleichzeitige Verbreitung über Kabelanlagen im Direktempfangsbereich der ausstrahlenden Rundfunkanstalt;
2. das Recht zur Ausstrahlung des Films im Rahmen des Fernsehvormittagsprogramms, d.h. zur Wiederholung der Sendung vom vorangegangenen Werktag im gemeinsamen Vormittagsprogramm von ARD und ZDF;
3. das Recht, in Programmvorschauen Ausschnitte bis zu 2 Minuten ohne zusätzliche Vergütung zu senden, sowie das Recht, kurze Inhaltsangaben des Films über Bildschirmtextprogramme zu verbreiten; das Recht den Film ohne zusätzliche Vergütung für nichtgewerbliche Prüf-, Lehr- und Forschungszwecke zu verwenden sowie auf Wettbewerben, Festivals und Fachmessen vorzuführen, soweit es sich um Veranstaltungen handelt, die vorwiegend von Rundfunkfachleuten besucht werden, sowie das Recht, eine Vervielfältigung des Films zu archivieren.



§ 3 Übergabe des Filmmaterials und sonstiger Unterlagen

1. Zur Auswertung der nach diesem Vertrag eingeräumten Rechte stellt der Lizenzgeber der Rundfunkanstalt bis zum folgendes Material zur Verfügung:
2. Hält der Lizenzgeber diesen Termin nicht ein, kann die Rundfunkanstalt den Rücktritt vom Vertrag erklären oder Schadenersatz verlangen.
3. Der Lizenzgeber garantiert eine zur Ausstrahlung im Fernsehen technisch einwandfreie Ton- und Bildqualität der Filmmaterialien. Diese müssen den geltenden technischen Richtlinien der Rundfunkanstalt entsprechen.
4. Die Kosten des Transports des Materials trägt der Lizenzgeber.
5. Sobald die Rundfunkanstalt ihren Zahlungsverpflichtungen aus diesem Vertrag vollständig nachgekommen ist, geht das alleinige Eigentum an den ihr überlassenen Materialien auf die Rundfunkanstalt über.

§ 4 Lizenzvergütung

1. Die Rundfunkanstalt zahlt zur Abgeltung aller mit diesem Vertrag übertragenen Rechte und aller sonstigen vom Lizenzgeber aus diesem Vertrag übernommenen Verpflichtungen und Leistungen an den Lizenzgeber eine Lizenzvergütung in Höhe von DM zuzüglich der gesetzlichen Mehrwertsteuer. Die Fälligkeit wird wie folgt geregelt:
2. Im Falle einer Wiederholungsausstrahlung gemäß § 2 lit. 2 dieses Vertrages im Fernsehvormittagsprogramm zahlt die Rundfunkanstalt an den Lizenzgeber eine weitere Lizenzvergütung in Höhe von % der Vergütung nach Abs. 1.
3. Die Verpflichtungen der Rundfunkanstalt zur Zahlung der Vergütung nach Abs. 1 besteht unabhängig davon, ob der Film ausgestrahlt wird. Die Vergütung nach Abs. 2 wird nur dann fällig, wenn eine Wiederholungsausstrahlung im Fernsehvormittagsprogramm erfolgt. In keinem Falle ist die Rundfunkanstalt gegenüber dem Lizenzgeber verpflichtet, den vertragsgegenständlichen Film zu senden.

§ 5 Garantie

Der Lizenzgeber steht dafür ein, daß die zur Herstellung und Auswertung des Films erforderlichen Nutzungsrechte aller betroffenen Urheber und Leistungsschutzberechtigten und aller sonstigen Mitwirkenden an der Herstellung des Films, vorbehaltlich der von den Verwertungsgesellschaften, insbesondere der GEMA wahrgenommenen Rechte, ordnungsgemäß erworben worden sind und Persön-

lichkeits- oder sonstige Rechte Dritter der Fernsehauswertung nicht entgegenstehen.

§ 6 Nennungsverpflichtungen

1. Die Rundfunkanstalt verpflichtet sich, die ihr vom Lizenzgeber aufgegebenen Nennungsverpflichtungen zu beachten, insbesondere den Film nur unter Verwendung des unveränderten Vor- und Nachspans auswerten zu lassen und dabei die Haupturheber, die Mitwirkenden und den Filmhersteller in üblicher Form anzukündigen, sofern diese Verpflichtungen der Rundfunkanstalt rechtzeitig vorher schriftlich bekanntgegeben werden.
2. Die Rundfunkanstalt ist berechtigt, den Vertragsfilm mit ihrem eigenen Namen zu versehen.
3. Die Rundfunkanstalt wird im Vor- und/ oder Nachspann des Films den Copyright-Vermerk anbringen.

§ 7 Auskunfts- und Unterstützungspflicht

Lizenzgeber und Rundfunkanstalt werden einander bei etwaiger gerichtlicher oder außergerichtlicher Geltendmachung der erworbenen Rechte unterstützen, notwendige Auskünfte erteilen sowie Dokumente und sonstige Unterlagen zur Verfügung stellen.

§ 8 Schlußbestimmungen

1. Lizenzgeber und Rundfunkanstalt erklären, daß Nebenabreden zu diesem Vertrag nicht getroffen worden sind und etwaige Änderungen und Ergänzungen des Vertrages sowie der Verzicht auf die Schriftform nur schriftlich vereinbart werden können.
2. Sollte irgendeine Bestimmung dieses Vertrages nichtig sein, so wird hierdurch die Rechtsgültigkeit des Vertrages insgesamt nicht berührt. An die Stelle der nichtigen soll eine gültige Bestimmung treten, die dem Sinn des Vertrages gemäß und durchführbar ist.
3. Erfüllungsort und Gerichtsstand ist der Sitz der Rundfunkanstalt.



Anhang 4: Produktionsarten des Gesamtangebots nach Programm- kategorien öffentlich-rechtlicher Rundfunktypen

	Eigen- produktion	Auftrags- produktion	Ko- produktion	Kauf- produktion	Übernahmen
Information	79 %	5 %	6 %	2 %	8 %
Fiction: Spielfilme, Fernsehfilm, Serien	13 %	21 %	13 %	56 %	-
Nonfiktionale Unterhaltung: Talkshows, Spiele, Shows	64 %	10 %	23 %	3 %	-
Musik	51 %	19 %	21 %	3 %	3 %
Sport	97 %	-	3 %	-	-
Kinder-/ Jugend- sendungen: Fiction/ Non- Fiction	27 %	12 %	24 %	34 %	-

Quelle: U.M. Krüger (1991), S. 344; U.M. Krüger/T. Zapf-Schramm (1994), S. 114.

Anhang 5: ARD-, ZDF-, 3sat- und Arte-Programmstruktur in der Gesamtsendezeit 6.00-6.00 Uhr 1994

Programmkategorien	ARD	ZDF	3sat	Arte
Information/ Bildung	38,4 %	45,0 %	53,3 %	48,5 %
Fiction: Spielfilme, Fernsehfilme, Serien	31,4 %	32,4 %	15,8 %	36,7 %
Nonfiktionale Unterhaltung: Talkshows, Spiele, Shows	9,9 %	4,6 %	7,2 %	1,7 %
Musik	1,3 %	3,0 %	10,4 %	7,3 %
Sport	4,5 %	2,8 %	3,1 %	-
Kinder-/ Jugendsendungen: Non-Fiction/ Fiction	9,7 %	7,3 %	6,2 %	0,2 %
sonstige Programmsparten	3,4 %	3,2 %	3,9 %	5,6 %
Werbung	1,5 %	1,7 %	-	-
gesamt	100 %	100 %	100 %	100 %
Minuten/ Tag	1256	1216	1036	470

Abweichungen in den Zwischensummen können durch Rundungseffekte entstehen.

Quelle: U.M. Krüger (1995a), S. 75; U.M. Krüger (1995b), S. 195.

**Anhang 6: Programmstruktur der Dritten Programme in der Gesamt-
sendezeit 6.00-6.00 Uhr 1992**

	Bayern 3	Hessen 3	MDR	Nord 3	ORB	SW 3	WDR 3	gesamt
Information/ Bildung	59,6 %	53,0 %	45,8 %	59,7 %	47,2 %	56,7 %	66,9 %	55,8 %
Fiction	18,4 %	16,1 %	19,3 %	14,3 %	23,1 %	16,2 %	12,6 %	17,1 %
Nonfiktionale Unterhaltung	3,6 %	4,9 %	10,8 %	6,7 %	5,9 %	7,2 %	6,2 %	6,5 %
Musik	3,4 %	4,5 %	5,8 %	3,4 %	3,3 %	3,8 %	2,6 %	3,7 %
Sport	3,4 %	9,2 %	4,0 %	6,4 %	3,6 %	5,9 %	4,1 %	5,0 %
Kinder-/ Jugendsen- dungen	5,6 %	7,6 %	10,6 %	5,9 %	11,7 %	5,1 %	4,6 %	7,3 %
sonstige Programm- sparten	6,0 %	4,7 %	3,7 %	3,6 %	5,2 %	5,1 %	3,0 %	4,6 %
gesamt	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Minuten/Tag	739	577	744	806	876	734	919	5395

Quelle: U.M. Krüger (1993), S. 502 ff.


Anhang 7: Film-/ Fernsehabschließen von ARD und ZDF 1974-1995 in Mio. DM¹⁾

Abkommen Zeitraum	Gemein- schafts- produktion	Vorabkauf	Projekt- förderung FFA	Nach- wuchsför- derung	Autoren- förderung FFA	erleichterte Referenz- filmförd.	gesamt
1974-1978	34,00	5,40	15,00	-	-	-	54,4
1979-1983	54,00	-	15,00	7,50	2,50	-	79,00
1984-1986	36,00	-	9,00	5,25	0,75	-	51,00
1987-1989	36,00	-	19,50	3,00	0,75	3,75	63,00
1990-1992	39,75	-	22,50	3,00	-	3,75	69,00
1993-1995	42,75	2)	33,00	3)	-	-	75,5
Gesamt	242,50	5,40	114,00	18,75	4,00	7,50	392,15

1) Die Mittel werden von ARD und ZDF je zur Hälfte aufgebracht.

2) Im Rahmen der Gemeinschaftsproduktionen können Projekte auch durch Vorabkauf der Fernsehnutzungsrechte gefördert werden.

3) Bis 1 Mio. DM

Quelle: M. Wöste (1993), S. 533.

Anhang 8: Sendetermine von Spielfilmen im Fernsehen der Bundesrepublik Deutschland 1992 nach Herstellungsländern

Sender Herstel- lungsland	ARD	ZDF	sonstige öff.-rechtl. TV-Sender	RTL	SAT 1	PRO 7	Premiere	sonstige private TV-Sender	Σ	%
Deutsch- land	90	123	315	214	307	230	148	277	1704	12,46
Frank- reich	56	45	294	48	29	91	260	204	1027	7,51
Großbri- tannien	36	33	242	50	58	277	109	385	1190	8,70
Italien	37	40	303	77	60	153	120	223	913	6,67
Australien	1	2	18	3	-	11	53	17	105	0,77
Kanada	2	4	19	10	3	12	75	18	143	1,05
Öster- reich	5	3	20	8	75	62	-	34	207	1,51
Spanien	2	2	17	8	2	12	42	15	100	0,73
Schwe- den	-	5	48	-	1	2	122	27	205	1,50
USA	284	264	920	446	343	1299	2247	1173	6976	51,02
sonstige Länder	44	103	540	50	88	28	15	136	1104	8,07
gesamt	557	624	2636	914	966	2177	3291	2504	13674	100

Quelle: SPIO (1993), Filmstatistisches Taschenbuch 1993, S. 59.

Anhang 9: **Entwicklung der Spielfilmproduktionen in wichtigen Filmländern**

Jahr	USA	Italien	Frankreich	Deutschland	GB
1970	509	240	189	65	k.A.
1982	330	114	164	70	k.A.
1984	412	103	161	75	k.A.
1986	477	109	134	60	k.A.
1988	513	124	137	57	56
1990	422	119	146	48	55
1991	436	129	156	72	54
1992	k.A.	127	155	63	48

Quelle: A. v. Schorlemmer (1993), S. 538.

Anhang 10: **Spielfilm-Neuproduktionen 1993**

Besitzer	Spielfilm- Neuproduktionen	Rechte bei:
Turner	20 bis 25	Taurus Film *
MCA/ Universal	12 bis 17	RTL seit 1990
Sony	25 bis 30	RTL seit 1990
News Corp.	10 bis 15	Taurus Film
MGM/ UA	5 bis 10	
Warner Brothers	20 bis 25	z.T. Taurus Film/ ZDF
Paramount	10 bis 15	Taurus Film
Walt Disney	30	CLT (RTL, RTL 2, Super RTL, VOX)
Orion	ca. 5	z.T. RTL
RCS/ Pioneer/ Canal Plus	ca. 5	z.T. RTL
Wirecom	k.A.	Kirch-Gruppe
20 th Century Fox	k.A.	Kirch-Gruppe
ABC	k.A.	Tele-München
CBS	k.A.	Tele-München
MTM	k.A.	Tele-München
Columbia	k.A.	RTL

* Die Taurus Film GmbH gehört zur Kirch-Gruppe.

Quelle: A. v. Schorlemmer (1993), S. 538; L. Herkner (1994a), S. 271; K. Kriesel (1994b), S. 12.



Anhang 11: Entwicklung der Lizenzpreise in Deutschland für Spielfilme an Beispielen (Durchschnittspreis pro Film in TDM)

Käufer	Verkäufer	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ZDF	k.A.	265	380	380	380	411		600
RTL	Wendtland		400					
RTL	Scriba		510					
MH-Beisheim	Kirch			267				
SAT 1	MH-Beisheim			580				
PRO 7	MH-Beisheim			710				
ARD/Degeto	φ aller jährl. Käufe			400	460	500	550	
ARD/Degeto	Preis-spanne			180-670	195-750	200-2000	210-2300	

Quelle: A.v. Schorlemmer (1993), S. 547; D. Stolte (1993), S. 18; Angaben von Frau Dillmann Gespräch am 06.02.1995.

Anhang 12: Veränderung der Lizenzrechte von 1983-1993 am Beispiel der Degeto

Jahr	Anzahl der Filme mit unbegrenzt vielen Ausstrahlungsrechten	Durchschnittl. Anzahl der Rechte der Filme mit beschränkter Ausstrahlungsmenge	Durchschnittl. Lizenzlaufzeit in Jahren
1983	1	1360 Filme mit 3,7 Rechten	5,4
1984	1340 1)	269 Filme mit 9,1 Rechten	13,5
1985	63	25 Filme mit 6,5 Rechten	8,9
1986	303 1)	104 Filme mit 7,9 Rechten	10,2
1987	21	89 Filme mit 6,1 Rechten	6,5
1988	7	109 Filme mit 5,0 Rechten	6,0
φ 1983-1988 2)		6,89 Rechte	11,27
1989	8	68 Filme mit 6,0 Rechten	6,9
1990	14	409 Filme mit 4,1 Rechten	5,2
1991	7	50 Filme mit 6,7 Rechten	8,2
1992	12	143 Filme mit 4,4 Rechten	5,8
1993	3	74 Filme mit 5,8 Rechten	6,5
φ 1989-1993		4,63 Rechte	5,83

1) In die Jahre 1984 und 1986 fallen die Vorsorgeverträge mit MGM/UA und Taurus, daher die hohe Anzahl Filme mit einer unbeschränkten Anzahl von Ausstrahlungen.

2) Nach der Anzahl der Filme mit einer bestimmten Rechtezahl gewichteter Durchschnitt.

3) Die Ausstrahlung in allen Dritten Programmen nacheinander gilt als der Verbrauch eines Ausstrahlungsrechts.

Quelle: A.v. Schorlemmer (1993), S. 542.

Anhang 13: Technische Reichweiten am Jahresende in Prozent der Fernsehhaushalte

Jahr Sender	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
ARD	100	100	100	100	100	100	99	99
ZDF	100	100	100	100	100	100	99	99
RTL	7	13	42	56	66	74	82	90
SAT 1	6	14	34	51	62	70	80	89
PRO 7	0	3	8	17	27	38	54	70

Quelle: D. Stolte (1993), S. 6; W. Darschin/ B. Frank (1994), S. 98.

Anhang 14: Marktanteile Zuschauer ab 6 Jahre aller Fernsehhaushalte in Prozent

Jahr Sender	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ARD	42,2	37,9	32,4	30,7	29,9	22,3	18,5	16,3
ZDF	40,7	36,2	31,7	28,4	25,4	21,8	17,2	17,0
RTL	1,2	4,1	10,0	11,8	14,3	17,9	19,2	17,5
SAT 1	1,5	5,6	8,5	9,2	10,3	14,1	15,1	14,9
PRO 7				1,2	3,9	8,7	9,2	9,4

Quelle: D. Stolte (1993), S. 8; H. Gerhard (1995), S. 8 f.

Anhang 15: Netto-Werbeinnahmen in Mio. DM

Jahr Sender	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
ARD	914,4	943,6	935,4	732,2	761,2	576,7	444,8	≈300
ZDF	617,8	632,4	679,1	712,0	718,8	721,0	370,4	≈320
RTL	47,7	124,6	294,4	690,9	1010,8	1471,0	1844	≈1900
SAT 1	37,9	115,5	307,4	546,4	802,2	1050,2	1288,0	≈1380
PRO 7			14,5	47,0	165,1	401,6	670,0	≈980

Quelle: ZDF Jahrbuch 93 (1994), S. 287; K. Erbil (1995), S. 24.



Anhang 16: Qualitätsziele und Bewertung der Qualität eines Sendeplatzes

Programm-Controlling WDR Fernsehen

Qualität

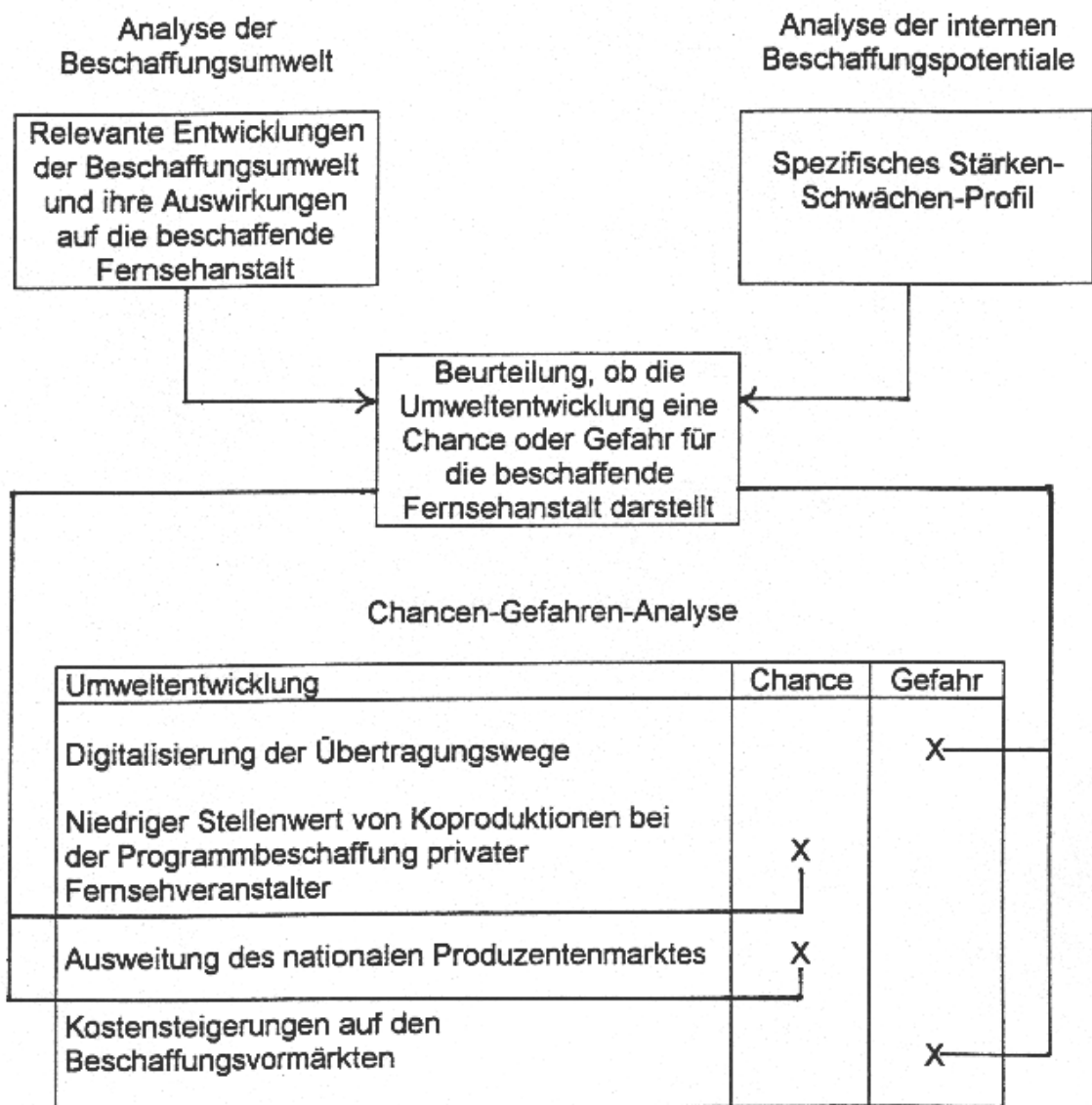
Qualitätsziele und Bewertung der Qualität eines Sendeplatzes

Dies ist ein Leitfaden für die Diskussion auf Sendeplatzebene. Die einzelnen Kriterien werden beispielhaft mit Stichworten erläutert. Ergänzungen sind möglich. Über die Gewichtung der Kriterien entscheiden allein die Gesprächspartner.

Inhaltliche und formale Kriterien

Gebrauchswert der Sendung für die Zuschauer	<ul style="list-style-type: none"> - Nähe zur „gesellschaftlichen Diskussion“; nah genug an den Themen, die Menschen bewegen? - Aktualität; - Informationswert/Nachrichtenwert; - Unterhaltungswert (Emotionalität) - Stoffauswahl (Serien etc.)
Einbindung der Zuschauer	<ul style="list-style-type: none"> - Serviceangebote (Manuskripte, Videotextinformationen ...) - Möglichkeit für Feedback per Telefon
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> - Ist die Sendung verständlich, sachlich? - Ist die Sprache treffend? - Ist die Form adäquat?
Ereignischarakter	<ul style="list-style-type: none"> - besonderer Anreiz der Sendung im Sinne einer „einzigartigen Produkteigenschaft“ (USP=unique selling proposition) - Exklusivität/Primeurs; - Themenführerschaft; - Präsenz von Meinungsführern, Prominenz und Stars in der Sendung
Grundhaltung	<ul style="list-style-type: none"> - Verantwortungsbewußte Gestaltung unter den Gesichtspunkten Glaubwürdigkeit, Fairneß, angemessene Gewaltdarstellung etc.
Innovationsbeitrag	<ul style="list-style-type: none"> - experimentierfreudig/ risikobereit - Neuentwicklungen - Aufbau von programmprägenden Mitarbeitern
Beitrag zum Image des WDR	<p>Indikatoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resonanz in anderen Medien; - Kritiken; - Preise/ Auszeichnungen; - Gegenstand von Tagungen/Diskussionen ...;
Umsetzung	<p>Technische, gestalterische Umsetzung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bild/ Ton/ Sprache; - Dekoration/ Ausstattung - Ablauf/ Dramaturgie (Pannenhäufigkeit) - Präsentation/ Moderation - Videodesign (Trailer, Logos ...)
Flankierende Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> - Marktanalysen (Sendungs-, Moderatorencheck, Titeltest, Pretest ...) - Marketing und PR-Ideen

Anhang 17: Beispiel einer Chancen-Gefahren-Analyse für die Programmbeschaffung

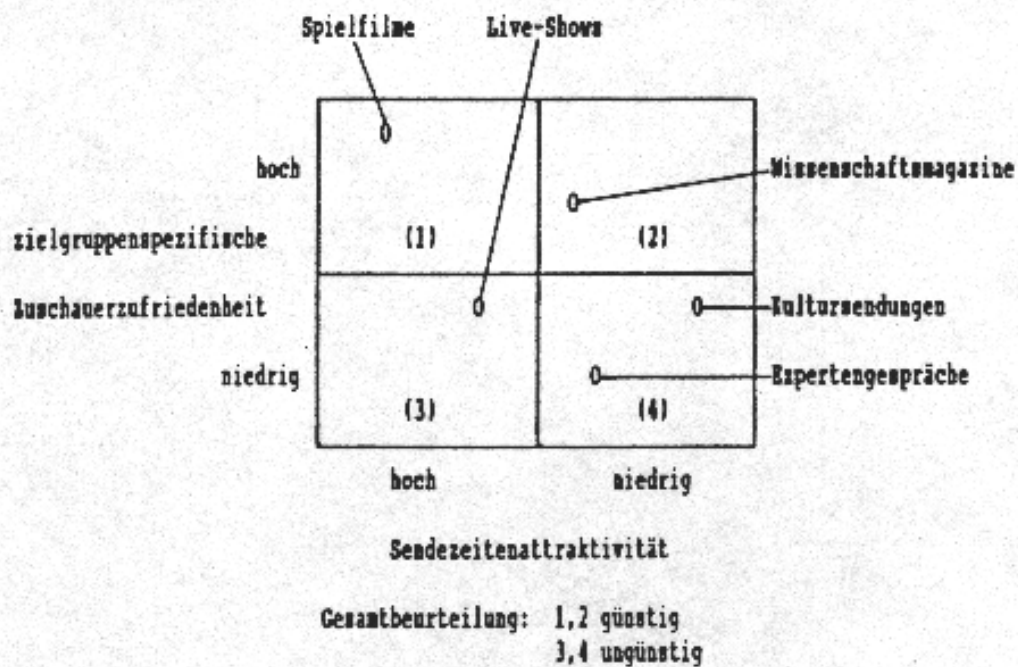


Quelle: Analog zu G. Sieben/ W. Ossadnik/ A. Wachter (1988), S. 133

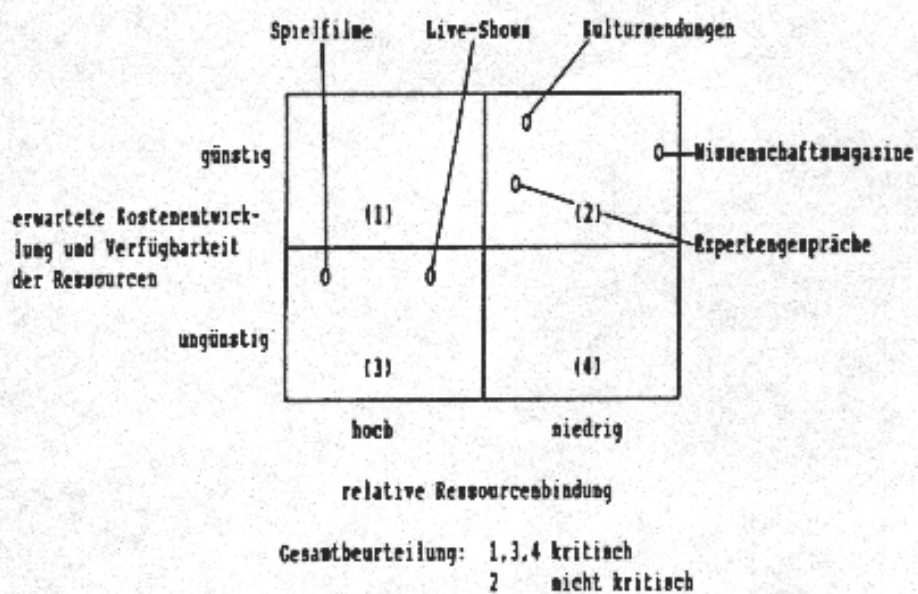


Anhang 18: Portfolio-Konzepte für Rundfunkanstalten

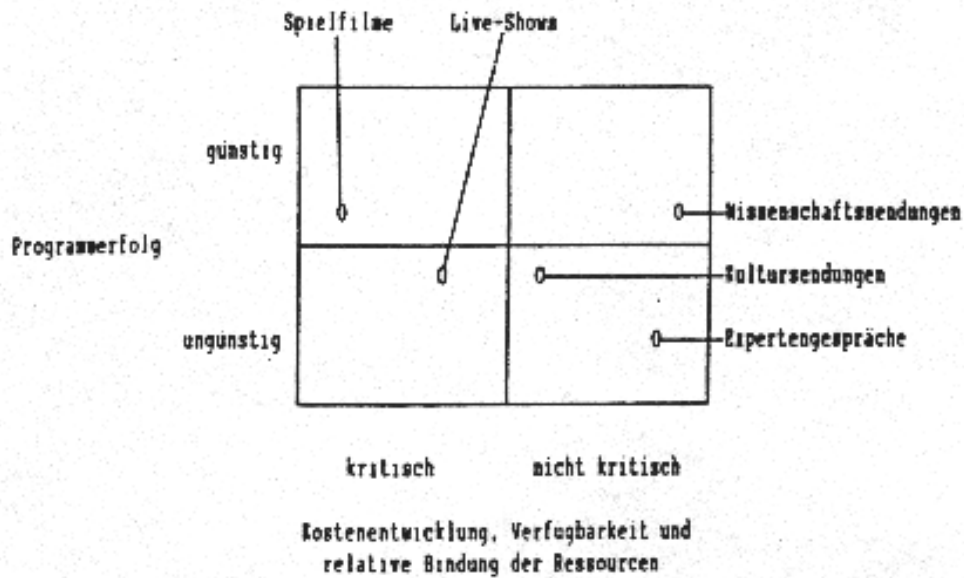
Programmerfolgsmatrix



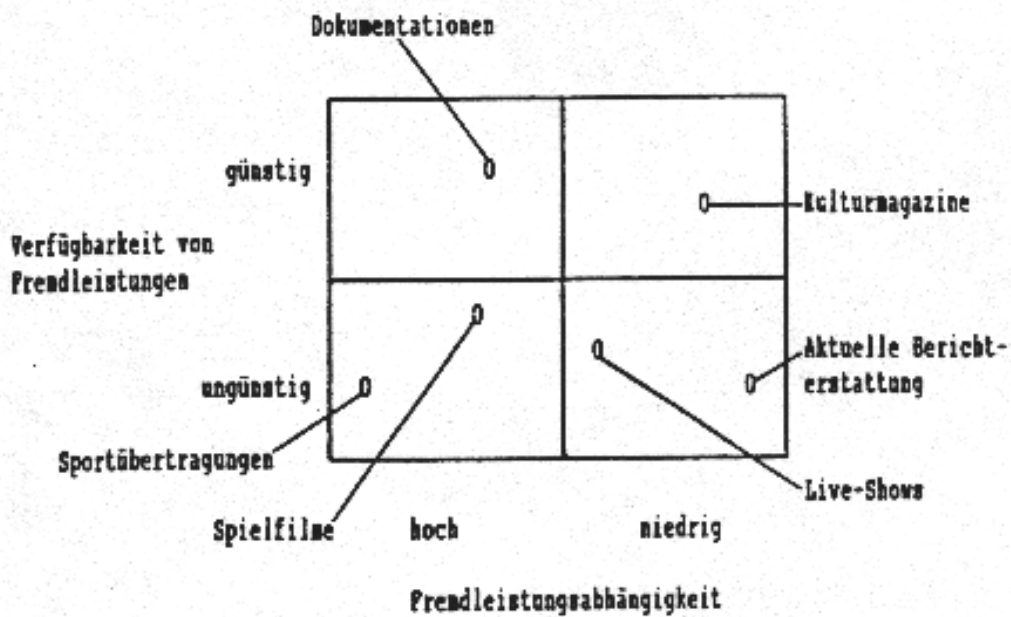
Ressourcen-Matrix



Programmerfolgs-Ressourcen-Matrix

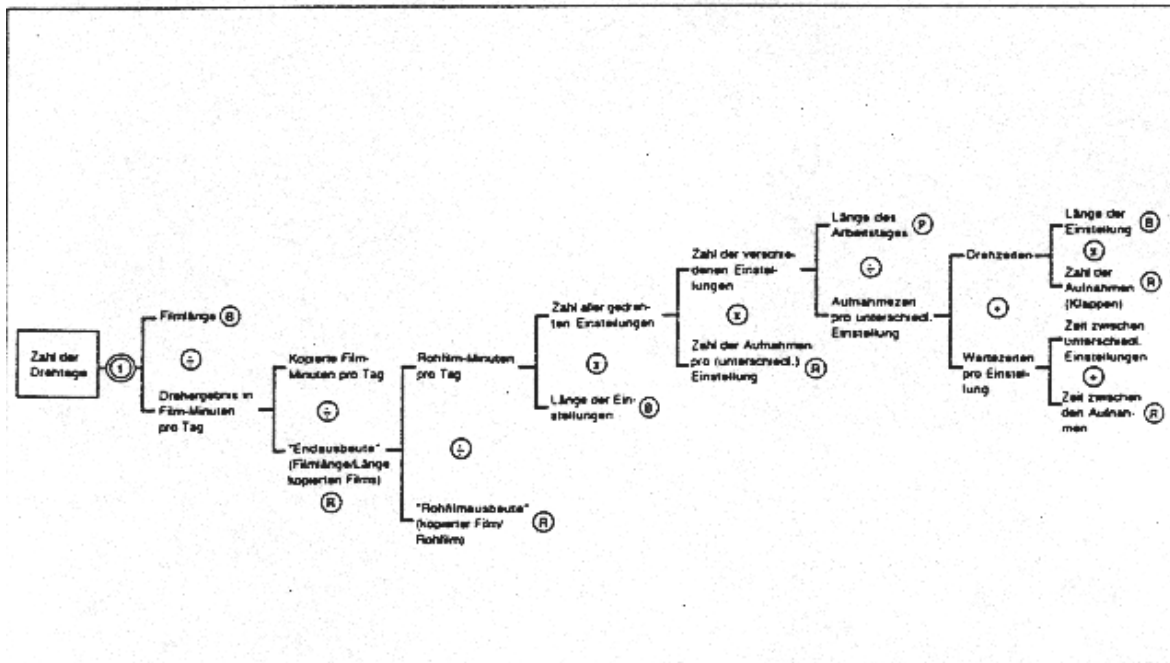
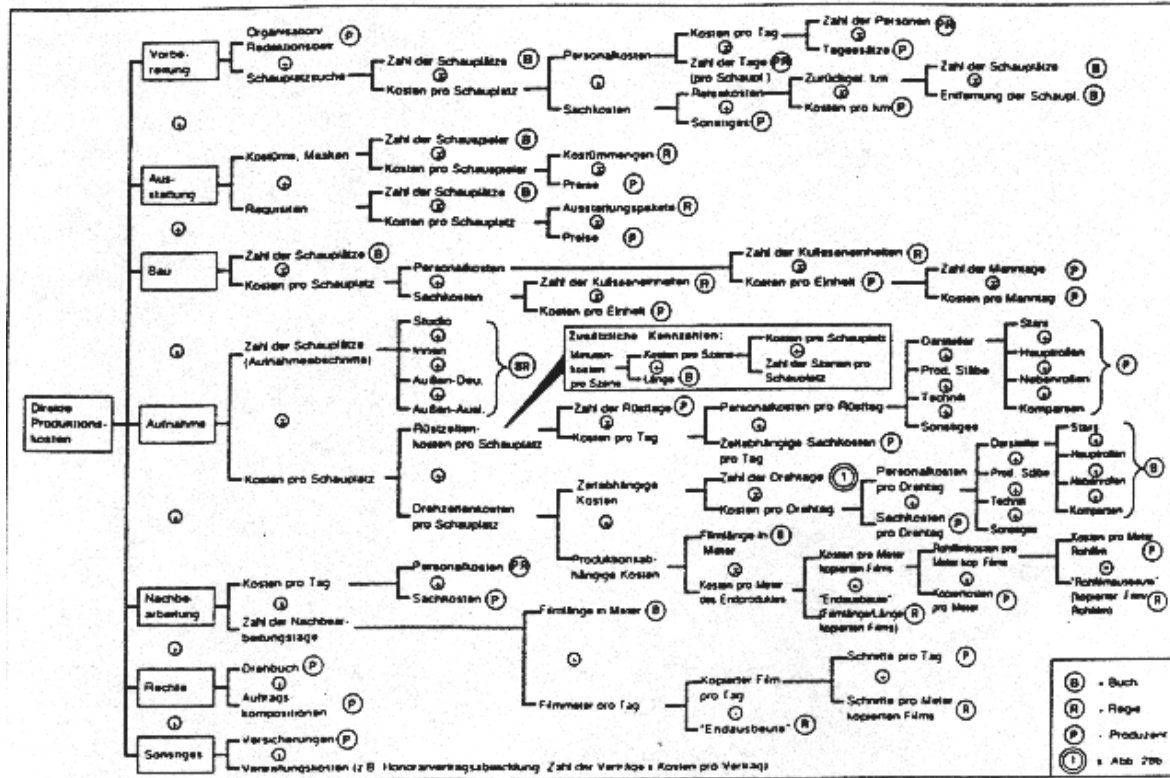


Fremdleistungs-Matrix





Anhang 19: Kostenstruktur einer szenischen Filmproduktion



Quelle: H.J. Kayser (1993), S. 316.

Literaturverzeichnis

Arbeitskreis Hax der Schmalenbach-Gesellschaft (1972):

Unternehmerische Entscheidungen im Einkaufsbereich und ihre Bedeutung für die Unternehmenskultur. In: ZfbF, 24. Jg., 1972, S. 765-783.

ARD-Forschungsdienst (1994):

Beurteilung der Programmqualität im Fernsehen. In: MP, Nr. 5/1994, S. 253-257.

ARD-Jahrbuch 91 (1991):

Fernsehstatistik 1990, S. 419-421.

ARD-Jahrbuch 93 (1993):

Fernsehstatistik 1992; Begriffserläuterungen, S. 323.

Degeto München: Programme für „ARD vor acht“, S. 44.

ARD-Jahrbuch 94 (1994):

Die Fernsehprogramme der ARD, 1994, S. 202-203.

ARD (1994):

ABC der ARD. Hrsg. von der ARD unter Mitwirkung der ARD-Werbung, Baden-Baden 1994.

Arnold, U. (1982):

Strategische Beschaffungspolitik: Steuerung und Kontrolle strategischer Beschaffungssysteme von Unternehmen, Frankfurt a.M. 1982.

Arnolds, H./ Heege, F./ Tussing, W. (1986):

Materialwirtschaft und Einkauf, 5. Aufl., Wiesbaden 1985.

Aulich, T. (1983):

Die privatwirtschaftlichen Orientierungen und Betätigungen der Rundfunkanstalten unter besonderer Berücksichtigung der Programmbeschaffung. Eine pragmatisch-kritische Bestandsaufnahme, Diss. Freie Universität Berlin, Hamburg 1983.

Barth-Renz, M. (1992):

Planungs- und Kontrollsysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten: Anpassung des Planungsverhaltens an neue strategische Herausforderungen, Frankfurt a.M. (u.a.) 1992.

**Berg, C.C. (1979):**

Theoretische Grundlagen und praktische Ansatzpunkte zum Aufbau von Frühwarnsystemen im Bereich der Materialwirtschaft. In: ZfB-Ergänzungsheft, Nr. 2/1979, S. 135-144.

Berg, C.C. (1981):

Beschaffungsmarketing, Würzburg/Wien 1981.

Berthel, J. (1975):

Betriebliche Informationssysteme, Stuttgart 1975.

Bidlingmaier, J./ Schneider, D.J.G. (1972):

Ziele, Zielsysteme und Zielkonflikte. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1972, Sp. 4732-4770.

Biergans, B. (1992):

Zur Entwicklung eines marketingadäquaten Ansatzes und Instrumentariums für die Beschaffung, 4. Aufl., Köln 1992.

Biltereyst, D. (1992):

Europäische Fictionproduktionen - nur begrenzt exportfähig in Europa. Eine vergleichende Analyse über Herkunft, Konsum und Popularität von Fictionsendungen in kleinen europäischen Ländern. In: MP, Nr. 5/1992, S. 316-326.

Bloech, J. (1986):

Die Position der Beschaffungsstrategien in der Unternehmensführung. In: Beschaffung ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, hrsg. von G. Theuer, W. Schiebel und R. Schäfer, Landsberg/Lech 1986, S. 115-129.

Bloech, J./ Rottenbacher, St. (1986):

Materialwirtschaft. Kostenanalyse, Ergebnisdarstellung und Planungsansätze - eine komplexe Aufgabenstellung, Stuttgart 1986.

Braunschweig, St./ Kreidel, H. (1991):

Strukturen der europäischen Film- und Fernsehproduktion - Eine Analyse der Situation in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und Italien. In: MP, Nr. 12/1991, S. 777-793.

Brink, H.-J. (1983):

Strategische Beschaffungsplanung. In: ZfB, 53. Jg., 1983, S. 1090-1113.

Bühner, R. (1992):

Spartenorganisation. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 2274-2287.

Conradi, P. (1994):

Stop mit der Film-Kleinstatelei. Referat über den Deutschen Film und die Filmförderung in Wiesbaden. In: Filmecho/ Filmwoche, Nr. 17 vom 29.04.1994, S. 34-36.

Darschin, W./ Frank, B. (1994):

Tendenzen im Zuschauerverhalten - Fernsehgewohnheiten und Fernsehreichweiten 1993. In: MP, Nr. 3/1994, S. 98-110.

Diem, P. (1994):

Leistungsindikatoren für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. In: MP, Nr. 2/1994, S. 67-71.

Eggers, B. (1991):

Szenario-Technik. In: WISU, 20. Jg., Heft 10, Oktober 1991, S. 705.

Eisenführ, F. (1993):

Personalwirtschaft und Organisation, 1. Aufl., Aachen 1993.

Eisenführ, F./ Weber, M. (1993):

Rationales Entscheiden, Berlin 1993.

Erbil, K. (1995):

US-Mogule im D-Mark-Rausch. In: TV-Spielfilm, Nr. 6/1995, S. 22-24.

Fieten, R./Westphal, K.B./ Wunderlich, D. (1982):

Die langfristige Versorgungssicherung der Unternehmung. In: Beschaffung und Unternehmensführung, hrsg. von N. Szyperski und P. Roth, Stuttgart 1982, S. 103-122.

Fieten, R. (1993):

Beschaffung, Organisation der. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von W. Wittmann, 5. Aufl., Stuttgart 1993, Sp. 340-353.

Findeisen, F. (1926):

Beschaffung. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von H. Nicklisch, 1. Aufl., Stuttgart 1926, Sp. 1020-1026.

Fix, O. (1988):

Organisation des Rundfunks: Stand und Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Wiesbaden 1988.

**Fleck, F.H. (1987):**

Grundriß eines Bezugs- und Umweltsystems für Rundfunk-Unternehmen. In: Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen, hrsg. von F.H. Fleck, (= Beiträge zur Rundfunkökonomie, Bd. 2), Stuttgart (u.a.) 1987, S. 11-22.

Fleck, F.H. (1990a):

Strukturelle Änderungen des Rundfunkmarktes und veränderte Wettbewerbsintensitäten. In: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikation und Medienwissenschaft, hrsg. von Bulletin, Nr. 1/1990, S. 2-15.

Fleck, F.H. (1990b):

Einige Bemerkungen zum Artikel von F.-X. Bea, O. Fix und A. Kötzle: „Organisation des Rundfunks. Ergebnisse einer empirischen Organisationsanalyse der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik Deutschland“. In: DBW, 50. Jg., 1990, S. 138-144.

Frank, B. (1993):

Zur Ökonomie der Filmindustrie, Hamburg 1993.

Friccius, E. (1991):

Aktuelle Probleme der Vertragsgestaltung bei der Produktion von Filmen und Fernsehfilmen - „Co-Finanzierung/ Pre-sale“. In: ZUM, 35. Jg., Nr. 8-9/1991, S. 392-400.

Friedl, B. (1990):

Grundlagen des Beschaffungscontrolling, Berlin 1990.

Fromm, F.K./ Nordemann, W. (1988):

Urheberrecht: Kommentar zum Urheberrechtsgesetz und zum Urheberwahrnehmungsgesetz, 7. Aufl., Stuttgart 1988.

Fünfgeld, H. (1983a):

Zur Personalwirtschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. In: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 62-79.

Fünfgeld, H. (1983b):

Die Programmkosten einer öffentlich-rechtlich organisierten Rundfunkanstalt und ihre Finanzierung - Grundsätzliches über ein altes Medium. In: Die Ökonomie der Medien, hrsg. von F.H. Fleck, (= Ökonomische Kolloquien, Institut für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Freiburg, Schweiz, Bd. 13), Freiburg, Schweiz 1983, S. 55-91.

Ganz, M. (1992):

Spielfilmbeschaffung deutscher Fernsehveranstalter im dualen Rundfunksystem. Abschlußarbeit der Hochschule für Fernsehen und Film, München 1992.

Garber, H. (1988):

Auswirkungen der privaten Anbieter auf das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. In: Rundfunk als kulturelle Aufgabe, hrsg. vom Saarländischen Rundfunk 1988, S. 19-26.

Geider, C.H. (1986):

Beschaffungsverhalten in der industriellen Unternehmung, (= Beiträge zum Beschaffungsmarketing, Bd. 4), Köln 1986.

Gerhard, H. (1995):

„The winner is...“. In: ZDF-Kontakt, Nr. 2/1995, S. 8-9.

Giehl, Ch. (1993):

Der Wettbewerb zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkveranstaltern: Wirtschaftliche, verfassungsrechtliche und gesetzliche Rahmenbedingungen, (= Schriftenreihe des Archivs für Urheber, Film-, Funk- und Theaterrecht, Bd. 102), Baden-Baden 1993.

Gläser, M. (1986):

Mehrjährige Planung bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. In: Informations- und Planungsprobleme in öffentlichen Aufgabenbereichen: Aspekte der Zielbildung und Outputmessung unter besonderer Berücksichtigung des Gesundheitswesens, hrsg. von E. Wille, Frankfurt a.M. (u.a.) 1986, S. 269-305.

Grimm, H. (1994):

„Voll abzuarbeiten“. In: Kifu, Nr. 77/78 vom 05.10.1994, S. 3-5.

Grochla, E. (1972):

Unternehmensorganisation, Reinbek bei Hamburg 1972.

Grochla, E./ Kubicek, H. (1976):

Zur Zweckmäßigkeit und Möglichkeit einer umfassenden betriebswirtschaftlichen Beschaffungslehre. In: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 257-275.

Grochla, E. (1978):

Grundlagen der Materialwirtschaft, 3. Aufl., Wiesbaden 1978.

Grochla, E./ Schönbohm, P. (1980):

Beschaffung in der Unternehmung: Einführung in eine umfassende Beschaffungslehre, Stuttgart 1980.

**Grundmann, B. (1990):**

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Wettbewerb, 1. Aufl., Baden-Baden 1990.

Gruschwitz, A. (1993):

Global sourcing, Stuttgart 1993.

Günther, H.-O. (1992):

Beschaffungsorganisation. In: Handwörterbuch der Organisation, Bd. 2, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 339-348.

Gustedt, V. (1992):

Hecht im Karpfenteich. In: Medienbulletin, Nr. 14+15/1992, S. 20-22.

Gutenberg, E. (1971):

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., Heidelberg 1971.

Hahn, D. (1979):

Frühwarnsysteme, Krisenmanagement und Unternehmensplanung. In: ZfB-Ergänzungsheft, Nr. 2/1979, S. 25-46.

Hamel, W. (1992):

Zielsysteme. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2634-2652.

Hamman, P./ Lohrberg, W. (1986):

Beschaffungsmarketing, Stuttgart 1986.

Hammer, R.M. (1991):

Unternehmensplanung, 4. Aufl., München (u.a.) 1991.

Handwerk, M. (1995a):

TV-Serien vom Band. In: TV-Spielfilm, Nr. 1/1995, S. 8-12.

Handwerk, M. (1995b):

TV-Trends 1995: Wem lacht das Glück? In: TV-Spielfilm, Nr. 1/1995, S. 25.

Harlander, N./ Platz, G. (1978):

Beschaffungsmarketing und Materialwirtschaft, Bd. 12, 1. Aufl., Stuttgart 1978.

Harting, D. (1989):

Lieferanten-Wertanalyse, Stuttgart 1989.

Harting, D. (1990):

Lieferantenauswahl mit Hilfe der Nutzwertanalyse. In: Beschaffung aktuell, Nr. 8/1990, S. 39-42.

Hartlieb von, H. (1991):

Handbuch des Film-, Fernseh- und Videorechts, 3. Aufl., München 1991.

Haufler, V. (1973):

Der Programmauftrag und seine wirtschaftliche Umsetzung. Eine Darstellung der wirtschaftlichen und fernsehspezifischen Bestimmungsfaktoren der Produktionspolitik des ZDF, (= Schriftenreihe des ZDF, Heft 2), Mainz 1973.

Heege, F. (1986):

Lieferantenportfolio. Ganzheitliche Beurteilungsmodelle für Lieferanten, Nürnberg 1986.

Heimes, P.T. (1993a):

ARD-Filmeinkauf in der Diskussion. In: FI, Nr. 9/Mai 1993, S. 253-262.

Heimes, P.T. (1993b):

Folien zur Degeto Film GmbH vom 05.07.1993, i.R. eines Vortrages an der Universität zu Köln.

Heinen, E. (1976):

Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen - Das Zielsystem der Unternehmung, 3. Aufl., Wiesbaden 1976.

Herkner, L. (1994a):

Der Deal des Jahres - Disney und RTL. In: TV-Spielfilm, Nr. 20/1994, S. 271-274.

Herkner, L. (1994b):

Die Lokal-Matadoren. In: TV-Spielfilm, Nr. 26/1994, S. 25-26.

Hertin, P. (1992):

Wirtschaftsrecht, (= Münchner Vertragshandbuch, Bd. 3), 3. Aufl., München 1992.

Herzig, N./ Söffing, A. (1994):

Bilanzierung und Abschreibung von Fernsehrechten (Teil I). In: Die Wirtschaftsprüfung, Jg. 47, Nr. 18 vom 15.09.1994, S. 601-663.

Hickethier, K. (1992):

Zugewinnngemeinschaft - Zum Fortführen der Film-Fernseh-Koproduktion. In: Kifu, Nr. 22 vom 21.03.1992, S. 5-9.

**Hinz, T. (1994):**

“Der Markt ist verbogen“. Interview mit dem Verleiher und Produzenten Theo Hinz. In: film dienst, 47. Jg., Nr. 11 vom 24.05.1994, S. 8-10.

Huber, H. (1994):

Impulse für den Markt. Dr. Herbert Huber im Filmecho-Gespräch. In: Filmecho/ Filmwoche, Nr. 1 vom 07.01.1994, S. 7-13.

Hubmann, H.-E./ Barth, M. (1990):

Das neue Strategienbewußtsein im Einkauf. In: Beschaffung aktuell, Nr. 10/1990, S. 26-32.

Hubmann, H./ Reh binder, M. (1991):

Urheber- und Verlagsrecht: ein Studienbuch, 7. Aufl., München 1991.

Jézéquel, J.-P. (1994):

Die Produktion fiktionaler Programme in Europa. In: RuF, 42. Jg., Nr. 2/1994, S. 200-212.

Jurgan, H.-W./ Schorlemmer von, A. (1993):

Zwischen Kunst und Kommerz - Filmbeschaffung für das öffentlich-rechtliche Fernsehen im Wettbewerb. In: ARD-Jahrbuch 93, S. 45-50.

Kallas, Ch. (1992):

Europäische Film- und Fernsehproduktionen: Wirtschaftliche, rechtliche und politische Aspekte, 1. Aufl., Baden-Baden 1992.

Katzmarzyk, J. (1988):

Einkaufscontrolling in der Industrie, Frankfurt a.M. 1988.

Kayser, H.J. (1993):

Controlling für Rundfunkanstalten, (= Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 141), Baden-Baden 1993.

Kelm, H. (1990):

Vielfalt der Einnahmequellen als Schutz vor Abhängigkeiten; zur Mischfinanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks. In: MP, Nr. 6/1990, S. 357-363.

Kemmer, P. (1986):

Zielkonzeption und Rechnungssystem von Rundfunkanstalten, (= Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 49), Baden-Baden 1986.

Kleinsteuber, H.J. (1990):

Europäische Medienpolitik am Beispiel der EG-Fernsehrichtlinie. In: EG-Medienpolitik, hrsg. von H.J. Kleinsteuber, V. Wiesner und P. Wilke, Berlin 1990, S. 35-53.

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, (= Schriftenreihe des Instituts für Rundfunkrecht an der Universität zu Köln, Bd. 35), München 1983.

Koppelman, U. (1993):

Beschaffungsmarketing, Heidelberg 1993.

Kosiol, E. (1961):

Erkenntnisgegenstand und methodologischer Standort der Betriebswirtschaftslehre. In: ZfB, 31. Jg., 1961, S.129-136.

Kosiol, E. (1968):

Einführung in die Betriebswirtschaftslehre - Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum, Wiesbaden 1968.

Kraljik, P. (1977):

Neue Wege im Beschaffungsmarketing. In: Manager Magazin, 7. Jg., 1977, S. 72-80.

Kraljik, P. (1986):

Gedanken zur Entwicklung einer zukunftsorientierten Beschaffungs- und Versorgungsstrategie. In: Beschaffung - ein Schwerpunkt der Unternehmensführung, hrsg. von G. Theuer, W. Schiebel und R. Schäfer, Landsberg/Lech 1986, S. 72-93.

Kreikebaum, H. (1987):

Strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart (u.a.) 1987.

Kreikebaum, H. (1992):

Planung, Organisation und Entscheidung im Unternehmen. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Grundlagen, hrsg. von M. Kück, Baden-Baden 1992, S. 49-93.

Kreile, J. (1991):

Aktuelle Probleme der Vertragsgestaltung bei der Produktion von Filmen und Fernsehfilmen - „Auftragsproduktion“. In: ZUM, 35. Jg., Nr. 8-9/1991, S. 386-392.

Kresse, H. (1994):



Outsourcing im Privatfernsehen, (= Marken Artikel - Zeitschrift für Markenführung, Sonderdruck), Nr. 6, Juni 1994.

Kriesel, K. (1994a):

Stars im Zwielficht. In: TV-Spielfilm, Nr. 20/1994, S. 9-14.

Kriesel, K. (1994b):

Der Millionendeal TV-Serien. In: TV-Spielfilm, Nr. 26/1994, S. 10-14.

Kriwitz, J. (1995):

„Fernsehproduzenten müssen ihre Programme besser vermarkten“. In: FAZ, Nr. 65 vom 17.03.1995, S. 27.

Krüger, U.M. (1991):

Programmprofile im dualen Fernsehsystem 1985-1990, (= Schriftenreihe Media Perspektiven, Bd. 10), Frankfurt a.M. 1991.

Krüger, U.M. (1993):

Kontinuität im Programmanspruch, Programmstrukturelle Trends bei den Dritten Programmen der ARD. In: MP, Nr. 11-12/1993, S. 502-514.

Krüger, U.M./ Zapf-Schramm, T. (1994):

Programmanalyse 1993 von ARD, ZDF, SAT 1 und RTL. In: MP, Nr. 3/1994, S. 111-124.

Krüger, U.M. (1995a):

Trends im Informationsangebot des Fernsehens. Programmanalyse 1994 von ARD, ZDF, SAT 1 und Pro Sieben. In: MP, Nr. 2/1995, S. 69-87.

Krüger, U.M. (1995b):

Programmprofile kleinerer öffentlich-rechtlicher und privater Sender 1994. Programmanalyse von 3sat, Arte, Kabel 1, RTL 2 und VOX. In: MP, Nr. 5/1995, S. 194-209.

Kruse, J. (1989):

Märkte für Fernseh-Rechte. In: Medienökonomie: Einführung in die Ökonomie der Informations- und Mediensysteme, hrsg. von M. Schenk, München 1989, S. 255-263.

Kruse, J. (1994):

Die amerikanische Dominanz bei Film- und Fernseh-Produktionen. In: RuF, 42. Jg., Nr. 2/1994, S. 184-199.

Kupsch, P.U. (1979):

Unternehmungsziele, Stuttgart/New York 1979.

Lampe, J. (1992):

Die Zukunft der öffentlich-rechtlichen Fernsehproduktions- und Sendebetriebe. In: MP, Nr. 5/1992, S. 299-305.

Lehr, W. (1984):

Programmauftrag und Wirtschaftlichkeit einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt. In: Programmauftrag und Wirtschaftlichkeit der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, (= Schriftenreihe des Instituts für Rundfunkrecht an der Universität zu Köln, Bd. 37), München 1984, S. 19-36.

Libertus, M. (1991):

Der Grundversorgungsauftrag als Grundfunktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und seine dogmatische Grundlegung. In: MP, Nr. 7/1991, S. 452-460.

Lindner, T. (1983):

Strategische Entscheidungen im Beschaffungsbereich, München 1983.

Lustig, F. (1994):

Nicht alles Gold, was glänzt. 3 Jahre Filmstiftung NRW: guter Ruf, aber mit wenig Erfolg im Kino. Schwierige Konstruktion Land/ WDR. In: Filmecho/ Filmwoche, Nr. 12 vom 25.03.1994, S. 12-14.

Marcowitz, H. (1952):

Portfolio Selection. In: The Journal of Finance, 7. Jg., 1952, S. 77-91.

Meier-Beer, J. (1995):

Produktionssteuerung statt Produktion? In: RuF, 43. Jg., Nr. 1/1995, S. 56-61.

Menze, T. (1993):

Strategisches internationales Beschaffungsmarketing, Stuttgart 1993.

Mestmäcker, E.-J./ Engel, Ch./ Gabriel-Bräutigam, K./ Hoffmann, M. (1990):

Der Einfluß des europäischen Gemeinschaftsrechts auf die deutsche Rundfunkordnung, 1. Aufl., Baden-Baden 1990.

Mintzberg, H. (1979):

The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, N.J. 1979.

Mintzberg, H. (1983):

Structure in Fives. Designing Effective Organizations. Englewood Cliffs, N.J. 1983.

Müller, J. (1983):



Rundfunkanstalten als öffentliche Unternehmen. Überlegungen zur Regulierung eines staatlichen Rundfunkmarktes. In: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 8-16.

Niepalla, P. (1991):

Die Grundversorgung durch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, (= Schriftenreihe des Instituts für Rundfunkrecht an der Universität zu Köln, Bd. 55), München 1991.

Nitzsch von, R. (1992):

Entscheidung bei Zielkonflikten: Ein PC-gestütztes Verfahren, Wiesbaden 1992.

Nitzsch von, R. (1993):

Analytic Hierarchy Process and Multiattributive Werttheorie im Vergleich. In: WISU, Heft 3, 22. Jg., 1993, S. 111-116.

Nowotny, F. (1994):

Programmgestaltung und Programmauftrag der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. - Auszug des Referats im Rahmen einer Vortragsveranstaltung des Instituts für Rundfunkrecht an der Universität zu Köln am 29./30.04.1994. In: TV-Courier, Nr. 10 vom 16.05.1994, S. 11-12.

Paschke, M. (1984):

Urheberrechtliche Grundlagen der Filmauftragsproduktion. In: FuR, Nr. 8-9/1984, S. 403-416.

Pekayvaz, G. (1985):

Strategische Planung in Materialwirtschaft., Frankfurt/Bern/New York 1985.

Pfaff, C. (1994):

Weiterhin am Markt vorbei. In: Filmecho/ Filmwoche, Nr. 10 vom 11.03.1994, S. 24-25

Piontek, J. (1994):

Beschaffungscontrolling, München 1994.

Plog, J. (1994):

Film und Fernsehen zwischen Konkurrenz, Komplementarität und Kooperation. In: RuF, Nr. 3/1987, S. 361-372.

Porter, M.E. (1989):

Wettbewerbsvorteile, Frankfurt a.M. 1989.

Prodoehl, H.G. (1993):

Filmpolitik und Filmförderung in Deutschland - Krisendiagnose und Plädoyer für einen Paradigmawechsel. In: MP, Nr. 4/1993, S. 159-168.

Pümpin, C. (1981):

Grundlagen der strategischen Führung. In: Produkt-Markt-Strategien. Neue Instrumente erfolgreicher Unternehmensführung, hrsg. von C. Pümpin (u.a.), Bern 1981, S. 7-32.

Radtke, K. (1991):

Öffentlich-rechtliche Programmbeschwerde als Rundfunkpetition. In: ZUM, Nr. 8/9 1991, S. 400-403.

Raffée, H. (1990):

Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. In: Management und Marketing von Rundfunkanstalten, hrsg. von P. Eichhorn und H. Raffée, Baden-Baden 1990.

Rembeck, M. (1958):

Bipolarität der Beschaffung. In: DIE, 3. Jg. (1958), S. 174-188.

Rohrbach, G. (1994a):

Gute Filme für teures Geld? - Über das Verhältnis von Qualität und Kosten. In: film-dienst, 47. Jg., Nr. 14 vom 05.07.1994, S. 8-11.

Rohrbach, G. (1994b):

Über und unter der Linie. Film und TV: Qualität und Kosten. In: Kifu, Nr. 60 vom 03.08.1994, S. 3-8.

Roth, W.-H. (1988):

Kartellrechtliche Probleme der Co-Produktion. In: Rundfunk im Wettbewerbsrecht: der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wettbewerbsrecht und Rundfunkrecht, hrsg. von W. Hoffmann-Riem, 1. Aufl., Baden-Baden 1988, S. 161-179

RTL (1994):

RTL-Trendletter, Sonderausgabe zur Bilanz-Presskonferenz 1994.

Schäfer, E. (1955):

Betriebswirtschaftliche Marktforschung, Essen 1955.

Schatz, H./Schulz, W. (1992):

Qualität von Fernsehprogrammen. Kriterien und Methoden zur Beurteilung von Programmqualität im dualen Fernsehsystem. In: MP, Nr. 11/1992, S. 690-712.

**Schlesinger, A. (1991):**

Zur Analyse des Beschaffungsbedarfs, Köln 1991.

Schmiedel, E. (1983):

Begriff und Prinzip der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkanstalten. In: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 146-154.

Schmid, H. (1989):

Beschaffungswesen öffentlicher Unternehmen. In: Handwörterbuch der öffentlichen Betriebswirtschaft, Bd. 11, hrsg. von K. Chmielewicz und P. Eichhorn, Stuttgart 1989, Sp. 93-102.

Schneck, O. (1993):

Finanzmanagement von Rundfunkanstalten: ein Finanzierungs-, kontroll- und Organisationskonzept für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, (= Schriften zur Unternehmensplanung, Bd. 26), Frankfurt a.M. (u.a.) 1993.

Schneider, H.-P. (1988):

Rundfunkanstalten als öffentliche Unternehmen. In: Rundfunk im Wettbewerbsrecht: der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht, hrsg. von W. Hoffmann-Riem, Baden-Baden 1988, S. 180-186.

Schöneberger, M. (1994):

Lohnendes Profil - TV-Trend der Privaten zu Selbstgedrehtem läßt die Produktionsbranche boomen. In: Tendenz, Nr. 1/1994, S. 4-9.

Schorlemmer von, A. (1993):

Strukturen und Tendenzen im Lizenzgeschäft. In: MP, Nr. 11-12/1993, S. 537-548.

Schreyögg, G./ Steinmann, H. (1985):

Strategische Kontrolle. In: ZfbF, 37. Jg., 1985, S. 391-410.

Schwaderlapp, W. (1993):

„Makler zwischen Markt und Machern - Gespräch mit dem Geschäftsführer der ZDF-Enterprises Werner Schwaderlapp. In: ZDF-Kontakt, Nr. 3/1993, S. 12-14.

Schwaderlapp, W. (1994):

ZDF-Enterprises - ein neuer Zugang zum Markt. In: ZDF Jahrbuch 93, Mainz 1994, S. 191-193.

Schwaderlapp, W. (1995):

Mehr Konkurrenz, weniger Geld. Herausforderungen an Programmqualität und Programmökonomie aus der Sicht des ZDF. In: RuF, 43. Jg., Nr. 1/1995, S. 41-55.

Schwarz, M. (1991):

Aktuelle Probleme der Vertragsgestaltung bei der Produktion von Filmen und Fernsehfilmen - „Internationale Co-Produktionen“. In: ZUM, 35. Jg., Nr. 8-9/1991, S. 381-386.

Schweitzer, M. (1989):

Planung und Kontrolle. In: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2: Führung, hrsg. von F.X. Bea, E. Dichtl und M. Schweitzer, 4. Aufl., Stuttgart 1989, S. 9-72.

Seidel, N. (1983):

Rundfunkanstalten als Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, (= Beiträge zur Rundfunkökonomie), Köln 1983.

Seidel, N. (1991):

Die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt als Rundfunkunternehmen. In: MP, Nr. 8/1991, S. 504-519.

Seidel, N. (1993):

Rundfunkökonomie: Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden 1993.

Sieben, G./ Ossadnik, W./ Wachter, A. (1988):

Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, 1. Aufl., Baden-Baden 1988.

Sieben, G./ Schildbach, T. (1990):

Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie, 3. Aufl., Düsseldorf 1990.

Sieben, G./ Schulze, V./ Wachter, A. (1992):

Medienbetriebe, Organisation der. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1315-1326.

Sölch, R. (1983):

Management und Organisation in Rundfunkanstalten. In: ZögU, Beiheft 5, 1983, S. 92-104.

SPIO (1993):

Fimstatistisches Taschenbuch 1993.

Stangl, U. (1985):

Beschaffungsmarktforschung - Ein heuristisches Entscheidungsmodell, Köln 1985.

Stark, H. (1973):

Beschaffungsführung. Grundlagen marktkonformen und zielorientierten Verhaltens in der Beschaffung, Stuttgart 1973.

Stettner, R. (1991):



Rechtsbindungen der Programmtätigkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten - im Wettbewerb mit Privaten. In: ZUM, 35. Jg., Nr. 10/1991, S. 441-456.

Stockmann, K. (1988):

Programmbeschaffung und Kartellrecht. In: Rundfunk im Wettbewerbsrecht: der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftsrecht und Rundfunkrecht, hrsg. von W. Hoffmann-Riem, 1. Aufl., Baden-Baden 1988, S. 156-160.

Stolte, D. (1993):

Die Position des ZDF in einem sich verändernden Fernsehmarkt. In: Dokumentation-Medienspiegel, 17. Jg., Nr. 5/1993.

Stolte, D. (1994):

Basis, Zentrum, Leitkommunikator, Leitintegrator - Unternehmensziele des öffentlich-rechtlichen Fernsehens. In: Kifu, Nr. 46 vom 15.06.1994, S. 8-12.

Straube, F./ Kern, A. (1994):

Optimierungsstrategien für die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung. In: Zeitschrift für Logistik 1994, S. 29-34.

Struve, G. (1994):

Das Erste in neuer Fassung. In: ARD-Jahrbuch 94, S. 21-28.

Tanew, G. (1981):

Lieferantenbewertungssystem. Entscheidungshilfe für die „günstige“ Beschaffungsquelle. In: Beschaffung aktuell, 28. Jg., Heft 12, 1992, S. 10-17.

Theisen, P. (1970):

Grundzüge einer Theorie der Beschaffungspolitik, Berlin 1970.

Theisen, P. (1974):

Beschaffung und Beschaffungslehre. In: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla und W. Wittmann, 4. Aufl., Stuttgart 1974, Sp. 494-503.

WDR-Rundfunkrat (1994):

„Herausforderungen bewältigen“, Positionspapier zur Rundfunkzukunft. In: Kifu, Nr. 85 vom 29.10.1994, S. 26-30.

Weber, M. (1992):

Nutzwertanalyse. In: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992, Sp. 1435-1448.

Weinstock, A. (1991):

Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten: ein betriebswirtschaftliches Gestaltungskonzept als Beitrag zu einer spezifischen Rundfunkökonomie, Köln 1991.

Welge, M.K. (1985):

Unternehmensführung. Bd. 1: Planung, Stuttgart 1985.

Wöste, M. (1993):

Das Fernsehen als Faktor des deutschen Filmmarktes. In: MP, Nr. 11-12/1993, 528-536.

Wriedt, P./ Witten, V. (1991):

Zur bilanziellen Behandlung von Filmrechten. In: Der Betrieb, 44. Jg., Nr. 25 vom 21.06.1991, S. 1292-1295.

Zangemeister, Ch. (1976):

Nutzwertanalyse in der Systemtechnik. Eine Methodik zur multidimensionalen Bewertung und Auswahl von Projektalternativen, 4. Aufl., München 1976.

ZDF-Enterprises (1994):

ZDF-Enterprises, Pressemitteilung, Oktober 1994.

ZDF Haushaltsplan '95 (1995):

Haushaltsplan der gemeinnützigen Anstalt des öffentlichen Rechts Zweites Deutsches Fernsehen für das Geschäftsjahr 1995.

ZDF Jahrbuch 93 (1994):

Entwicklung der Nettowerbeeinnahmen, S. 287.

Zeitschriften/ Magazine:**FAZ, NR. 268 vom 18.11.1994:**

Immer Filmaufträge von privaten Sendern, S. 17.

film-dienst, Nr. 2/1994:

Gefährliche Liebschaften, S. 6.

Filmecho/ Filmwoche, Nr. 6 vom 11.02.1994:

Bavaria Film GmbH in Fakten und Zahlen, S. 10.

**Kabel & Satellit, 10. Jg., Nr. 11 vom 15.03.1993:**

Kirch gibt Einblick als „Major Company“, S. 8-9.

Kifu, Nr. 69 vom 03.09.1993:

Konzentrationsprozeß bei Produktionsfirmen erwartet, S. 63.

Kifu, Nr. 31 vom 23.04.1994:

RTL-Programm 1994: zu 62 Prozent Eigen- und Auftragsproduktionen, S. 10-11.

Kifu, Nr. 42 vom 01.06.1994:

Dokumentation, Sendeplatzprofile ZDF-Programm, S. 2-27.

Kifu, Nr. 77/ 78 vom 05.10.1994:

SAT 1 kündigt „Programm-Offensive“ für 1995 an, S. 15-16.

Kifu, Nr. 89 vom 12.11.1994:

Heimes-Stelle bei der Degeto bleibt vorerst unbesetzt, S. 22.

Kifu, Nr. 92 vom 23.11.1994:

Dokumentation, Sendeplatzprofile des Programms Erstes Deutsches Fernsehen 1994/1995, S. 2-35.

Kifu, Nr. 94 vom 30.11.1994:

Die Superproduktionsfirma in Hollywood: ABC/ Spielberg/ Katzenberg, S. 17.

Media Perspektiven (1994):

Daten zur Mediensituation in Deutschland 1994.

Medienspiegel, Beilage, 18. Jg., Nr. 35 vom 29.08.1994:

Nationale und internationale Förderprogramme im Medienbereich.

TV-Spielfilm, vom 18.09.1993:

Das ABC der Seriendealer, S. 87.

Rechtsquellen:**(BGB)**

Bürgerliches Gesetzbuch vom 18.08.1896 (RGBl. S. 195), zuletzt geändert am 04.12.1992 (BGBl. I, S. 1974).

(HGB)

Handelsgesetzbuch (ohne Seehandel), vom 10.05.1897 (RGBl. S. 219), (BGBl. III 4100-1), 12. Aufl., Düsseldorf 1994.

(HR-Gesetz)

Hessisches-Rundfunkgesetz vom 02.10.1948, i.d.F. von 1993.

(NDR-StV)

Staatsvertrag über den Norddeutschen Rundfunk, i.d.F. vom 17./18.12. 1991.

(RStV)

Rundfunkstaatsvertrag, i.d.F. vom 31.08.1991.

(SR-Gesetz)

Rundfunkgesetz für das Saarland von 1987, i.d.F. von 1993.

(SWF-StV)

Staatsvertrag über den Südwestfunk vom 27.08.1951, i.d.F. von 1987.

(UrhG)

Gesetz über Urheberrecht und verwandte Schutzrechte (Urheberrechtsgesetz) vom 09.09.1965 (BGBl. I, S. 1273), zuletzt geändert am 17.03.1990 (BGBl. I, S. 422).

(WDR-Gesetz)

Gesetz über den Westdeutschen Rundfunk, i.d.F. von 1993.

(ZDF-StV)

Staatsvertrag der Bundesländer für das Zweite Deutsche Fernsehen, seit 1991 Bestandteil des Rundfunkstaatsvertrages.

Geführte Gespräche:

- Dr. Schering, WDR-International, Gespräch am 16.01.1995
- Frau Dillmann, ZDF-Programmwirtschaft, Gespräch am 06.02.1995
- Herr Reusch, WDR-Programmwirtschaft, Gespräch am 14.02.1995
- Herr Kohn, WDR-International, Gespräch am 21.02.1995
- Herr Reichart, WDR-Spielfilmredaktion, Gespräch am 22.02.1995



