

Fernsehprogrammplanung in Deutschland

**Eine Untersuchung zu ökonomischen und programmkulturellen Aspekten
des Wettbewerbs der Vollprogramme im deutschen Fernsehmarkt im Spannungsverhältnis
zwischen öffentlich-rechtlichem und kommerziellem System**

Dissertation

zur Erlangung des Akademischen Grades

Doktor der Philosophie (Dr. phil.)

an der Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“, Potsdam-Babelsberg

Fachbereich I/Fachgebiet AV-Medienwissenschaft

1. September 2006

Vorgelegt von

Andreas Schümchen M.A.

geboren am 20.01.1964 in Gelsenkirchen

Weidegarten 1

53343 Wachtberg

Gutachter:

Prof. Dr. Dieter Wiedemann

Prof. Dr. Wolfgang Mühl-Benninghaus

Vorwort

Wer baute das siebentorige Theben?

In den Büchern stehen die Namen von Königen.

Haben die Könige die Felsbrocken herbeigeschleppt?

Und das mehrmals zerstörte Babylon –

Wer baute es so viele Male auf? In welchen Häusern
des goldstrahlenden Lima wohnten die Bauleute?

Wohin gingen an dem Abend, wo die Chinesische Mauer fertig war, die Maurer?

Bertolt Brecht, Fragen eines lesenden Arbeiters

Und wer traf vor mehr als einem halben Jahrhundert die Entscheidung, die „tagesschau“ um Punkt 20.00 Uhr, nicht um 19.00 Uhr oder um 20.30 Uhr, auszustrahlen? Eine programmplanerische Entscheidung, deren Bedeutung kaum überschätzt werden kann – schließlich hat sie das Fernseh- wie auch das gesamte Freizeitverhalten von Generationen Deutscher geprägt*. Um 20.00 Uhr beginnt der Fernsehabend, die *Primetime*, wie die Programmplaner sagen.

Obwohl sie (wenn auch nicht häufig) solche weitreichenden Entscheidungen treffen können, kennt die Namen der Programmplaner – von wenigen Eingeweihten in der Fernsehbranche abgesehen – kaum jemand. Was kein Wunder ist, da sich Programmplanung zum einen hinter verschlossenen Türen abspielt und zum anderen eher unspektakulär erscheint.

Zumindest auf den ersten Blick, denn der Programmplanung kommt heute im Fernsehgeschäft, in einem hoch kompetitiven Wettbewerb, eine zentrale Bedeutung für den Erfolg eines Fernsehsenders zu. Genau hier setzt die vorliegende Untersuchung an.

Ein Ziel ist es dabei, die Bedeutung der Programmplanung für den wirtschaftlichen wie für den publizistischen Erfolg von Fernsehanbietern heute und in Zukunft zu belegen; dass Marken- und Profilbildung, der Erfolg eines Senders beim Publikum, aber auch der Erfolg einer einzelnen Sendung – eines Magazins, eines Dokumentarfilms, eines TV Movies – ganz entscheidend von der programmplanerischen Strategie und den eingesetzten programmplanerischen Methoden abhängig sind.

* Leider ließ sich auch im Rahmen dieser Arbeit der Name des Entscheiders nicht ermitteln. Peter von Rüden, der an der Universität Hamburg die Frühgeschichte des deutschen Fernsehens erforscht, konnte dem Verfasser auch keine Hoffnung machen, dass sich trotz vieler Hundert noch zu sichtender Aktenmeter das Geheimnis irgendwann wird lüften lassen: Nur über politische Entscheidungen, nicht aber über Programmentscheidungen, so von Rüden telefonisch, seien Dokumente überliefert.

Ein anderes Ziel dieser Untersuchung ist es, im Zusammenhang mit der seit langem geführten Konvergenzdiskussion über die inhaltliche und formale Annäherung öffentlich-rechtlicher an privatwirtschaftliche Fernsehsender aufzuzeigen, dass Unterschiede in Fernsehprogrammen nicht nur darin liegen, was und wie viel ein Sender von welchem Genre sendet – auch wann und in welchem Programmkontext Sendungen ausgestrahlt werden, hat eine Bedeutung in der Wahrnehmung und letztlich auch in der Nutzung von Fernsehprogrammen.

Für die Unterstützung bei der Arbeit an dieser Untersuchung gilt es zahlreichen Menschen zu danken, die am Zustandekommen großen Anteil hatten. Allen voran dem Betreuer der Arbeit, Prof. Dr. Dieter Wiedemann, dem Präsidenten der Hochschule für Film und Fernsehen in Potsdam-Babelsberg, der mit dem Autor große Geduld bewiesen hat. Die Expertinnen und Experten, die im Rahmen dieser Untersuchung befragt worden sind, haben ihre ohnehin knappe Zeit für ausführliche Gespräche geopfert, um diese Arbeit zu unterstützen – das war keine Selbstverständlichkeit, deshalb gilt auch ihnen großer Dank. Besonderer Dank gilt daneben Prof. Dr. Giso Deussen für seine motivierenden Worte und sein stets offenes Ohr für alle Fragen und Probleme, Prof. Dr. Michael Krzeminski, Diplom-Geograf Thorsten Sellheim und Dr. Eike Quilling als motivierenden Gesprächspartnern, Margret Trapmann für ihre Tipps und Ratschläge, Jürgen Bremer und Helge Duda für die Unterstützung bei der Recherche und Rosemarie Elsner für das Auffinden zahlreicher Fehler, die sonst nicht aufgefallen wären. Anne Weber hat auf dem Gebiet der grafischen Gestaltung große Hilfestellung gegeben; und Dr. Daniela Burkhardt, last but not least, war ständiger Ansporn. Ihnen allen herzlichen Dank!

Inhaltsübersicht

1	Einleitung	13
2	Methodik der Untersuchung	24
3	Der Fernsehmarkt in Deutschland	37
4	Zentrale Begriffe	67
5	Aufgabe und Bedeutung der Programmplanung	80
6	Determinanten der Programmplanung	90
7	Hilfsmittel der Fernsehprogrammplanung	122
8	Programmplanung schafft Orientierung	152
9	Programmplanung erzeugt Aufmerksamkeit	182
10	Programmplanung bewirkt Zuschauerbindung	215
11	Informelle Einflussfaktoren auf die Programmplanung	232
12	Konvergenz in Programmplanung und Programmierung	243
13	Schlussfolgerungen und Perspektiven	269
14	Abbildungen, Tabellen, Abkürzungen	280
15	Literatur, Quellen und Dokumente	285

ANHANG

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	3
	Inhaltsübersicht	5
	Inhaltsverzeichnis.....	6
1	Einleitung	13
1.1	Ziele der Untersuchung	15
1.2	Abgrenzung des Gegenstandes der Untersuchung	18
1.3	Stand der Forschung	19
1.4	Aufbau der Untersuchung	21
2	Methodik der Untersuchung	24
2.1	Die Methode des qualitativen Experteninterviews	24
2.1.1	Methodenkritik	25
2.1.1.1	<i>Interaktionseffekte</i>	26
2.1.1.2	<i>Kommunikationsstruktur im Interview</i>	27
2.1.1.3	<i>Rekonstruktion explizierbarer Wissensbestände</i>	27
2.1.2	Der Begriff des Experten	28
2.2	Konzeption, Durchführung, Protokollierung und Auswertung der Experteninterviews.....	29
2.2.1	Auswahl der Experten	29
2.2.1.1	<i>Zu forschungspraktischen Aspekten der Expertengewinnung</i>	30
2.2.1.2	<i>Ausgewählte Experten</i>	31
2.2.2	Strukturierung der Interviews	33
2.2.2.1	<i>Vorteile der Teilstrukturierung</i>	33
2.2.2.2	<i>Leitfadenkonstruktion</i>	34
2.2.3	Anbahnung und Durchführung der Experteninterviews	35
2.2.4	Protokollierung und Auswertung der Experteninterviews.....	36

3	Der Fernsehmarkt in Deutschland.....	37
3.1	Funktionsweise des Fernsehgeschäftes	37
3.2	Das Programmangebot in Deutschland.....	39
3.2.1	Programmanbieter in Deutschland	39
3.2.2	Klassifikation der Programmanbieter	41
3.2.3	Sendedauer.....	42
3.2.4	Technische Reichweite.....	43
3.3	Fernsehnutzung in Deutschland.....	47
3.3.1	Fernseh-Nutzungsdauer.....	47
3.3.2	Fernsehen im Wettbewerb mit anderen Medien	48
3.3.3	Marktanteile 2004 der Vollprogramme	50
3.4	Organisationsformen und Beteiligungsstrukturen der Sender.....	52
3.4.1	Öffentlich-rechtliche Programmanbieter	52
3.4.1.1	<i>ARD.....</i>	<i>52</i>
3.4.1.2	<i>ZDF.....</i>	<i>54</i>
3.4.1.3	<i>Beteiligungen an weiteren Programmangeboten</i>	<i>55</i>
3.4.2	Privatwirtschaftliche Programmanbieter.....	56
3.4.2.1	<i>ProSiebenSAT.1 Media AG.....</i>	<i>56</i>
3.4.2.2	<i>RTL-Group.....</i>	<i>59</i>
3.4.2.2.1	<i>RTL Television</i>	<i>60</i>
3.4.2.2.2	<i>Vox.....</i>	<i>60</i>
3.4.2.2.3	<i>RTL II.....</i>	<i>62</i>
3.5	Wirtschaftliche Situation der Sender	62
3.5.1	Werbeumsätze der Vollprogrammanbieter	62
3.5.2	Diversifizierung der Geschäftsfelder	64
4	Zentrale Begriffe.....	67
4.1	Programmplanung.....	67
4.2	Strategische Programmplanung und Programmierung.....	68
4.3	Zeitliche Dimensionen der Programmplanung und Programmierung	69
4.3.1	Programmjahr.....	70
4.3.1.1	<i>Saisonale Programmplanung und Programmierung.....</i>	<i>70</i>
4.3.1.2	<i>Ereignisabhängige Programmplanung und Programmierung.....</i>	<i>71</i>

4.3.1.2.1	<i>Feiertage</i>	71
4.3.1.2.2	<i>Andere feststehende Ereignisse</i>	72
4.3.2	Programmwoche	72
4.3.3	Programmtag	73
4.3.3.1	Primetime und Access Primetime („Vorabend“)	73
4.3.3.1.1	<i>Primetime</i>	74
4.3.3.1.2	<i>Access Primetime („Vorabend“)</i>	75
4.3.3.2	Non-Primetime	76
4.3.3.2.1	<i>Tagesprogramm</i>	76
4.3.3.2.2	<i>Nachtprogramme: Latenight und Nacht</i>	77
5	Aufgabe und Bedeutung der Programmplanung	80
5.1	Aufgaben und Zielsetzung der Programmplanung	81
5.1.1	Aufgaben der Programmplanung.....	81
5.1.2	Ziele der Programmplanung	83
5.2	Institutionelle Einbindung in die Organisation eines Senders.....	85
5.2.1	Modell der hierarchischen Zuordnung beim ZDF.....	86
5.2.2	Modell der hierarchischen Zuordnung bei ProSieben	87
5.3	Programmplanung als zentrale Steuerung.....	88
6	Determinanten der Programmplanung	90
6.1	Unternehmensziele, Programmausrichtung	90
6.2	Programmquellen, -verfügbarkeit und -kosten.....	93
6.2.1	Wirtschaftlichkeit	93
6.2.1.1	<i>Eigen- und Auftragsproduktionen</i>	96
6.2.1.2	<i>Programmerwerb</i>	97
6.2.1.3	<i>Formaterwerb</i>	99
6.2.2	Betriebsimmanente Wirtschaftlichkeit	101
6.2.3	Senderfamilien	102
6.3	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	104
6.3.1	Werberichtlinien	105
6.3.2	Jugendschutz.....	109
6.3.3	Förderung europäischer Programme	113

6.3.4	Lizenzverträge.....	116
6.4	Zuschauerresonanz.....	118
6.4.1	Bedeutung der Zuschauerresonanz.....	119
6.4.2	Programmcontrolling.....	119
7	Hilfsmittel der Fernsehprogrammplanung.....	122
7.1	Zuschauerforschung.....	123
7.1.1	Quantitative Fernsehforschung.....	124
7.1.1.1	<i>Kontinuierliche Fernsehforschung.....</i>	<i>125</i>
7.1.1.2	<i>Tagesablaufforschung.....</i>	<i>129</i>
7.1.2	Qualitative Forschung.....	130
7.1.3	Bedeutung der Forschung für die Programmplanung.....	132
7.2	Programmkenntnis und -erfahrung.....	135
7.3	Konkurrenzbeobachtung.....	137
7.4	Methoden der Programmierung.....	141
7.4.1	Methoden, um Nutzungsgewohnheiten zu erzeugen.....	142
7.4.2	Methoden, um Umschaltverhalten zu verhindern.....	143
7.4.3	Methoden, um die Gesamtzuschauerzahl zu erhöhen.....	146
7.4.4	Methoden im Hinblick auf Konkurrenzprogramme.....	146
7.4.5	Methoden, die Einfluss auf Programminhalte nehmen.....	148
8	Programmplanung schafft Orientierung.....	152
8.1	Fernsehen als Programm.....	152
8.1.1	Programm als fremdbestimmtes Rezeptionsangebot.....	153
8.1.2	Programm als selbstbestimmte Rezeption.....	154
8.2	Das Programmschema als Algorithmus der Programmplanung.....	156
8.2.1	Funktion und Bedeutung des Programmschemas.....	156
8.2.2	Die Wahrnehmung des Programmschemas durch das Publikum.....	157
8.3	Das Fernsehprogramm als „Convenience“-Faktor.....	158
8.3.1	Das „gelernte“ Programmschema.....	159
8.3.2	Verlässlichkeit als Dienstleistung.....	162
8.3.2.1	<i>Programmschemaänderungen.....</i>	<i>164</i>
8.3.2.2	<i>Kurzfristige Programmänderungen.....</i>	<i>165</i>

8.3.2.2.1	<i>Programmänderungen aus aktuellem Anlass</i>	165
8.3.2.2.2	<i>Programmänderungen aus Konkurrenzgründen</i>	167
8.3.2.2.3	<i>Programmänderungen wegen Erfolglosigkeit</i>	168
8.3.3	Wiederholungen als Service	170
8.3.3.1	<i>Programmkulturelle Aspekte von Wiederholungen</i>	170
8.3.3.2	<i>Wirtschaftliche Aspekte von Wiederholungen</i>	172
8.3.3.3	<i>Bedeutung der Wiederholungsintervalle</i>	173
8.3.4	Zunehmende Unabhängigkeit von Programmzeitschriften	175
8.4.	Grundsätzliche Orientierungsprobleme der Vollprogramme	178
9	Programmplanung erzeugt Aufmerksamkeit	182
9.1	Gewohnheit versus Aufmerksamkeit	182
9.2	Aspekte der Event-Programmierung.....	184
9.2.1	Der Event-Begriff	184
9.2.2	Funktion und Bedeutung von Programm-Events	185
9.2.3	Generierung von Programm-Events.....	187
9.2.3.1	<i>Mehrteilige Produktionen als Programm-Events</i>	187
9.2.3.2	<i>Methoden der Event-Generierung</i>	190
9.3	Aufmerksamkeit durch Programmkommunikation.....	191
9.3.1	Event-Kommunikation	192
9.3.2	Labeling, Titling, Trailer und Teaser	193
9.3.2.1	<i>Labeling und Titling</i>	194
9.3.2.2	<i>Trailer und Teaser</i>	196
9.3.3	Programmplanung und Programmkommunikation	197
9.4	Aufmerksamkeit und Konkurrenzorientierung	199
9.4.1	Bedeutung von Feiertagen.....	203
9.4.2	Geduld in der Programmplanung.....	206
9.4.3	Wettbewerb innerhalb von Senderfamilien	210
10	Programmplanung bewirkt Zuschauerbindung	215
10.1	Das Konzept des Audience Flow.....	215
10.1.1	Bedeutung des Audience Flow.....	218
10.1.2	Perspektiven des Audience Flow	221

10.1.3	Programmähnlichkeiten durch Program Flow.....	222
10.2	Programmplanung als Instrument zur Markenbildung	223
10.2.1	Programmauswahl versus Senderauswahl.....	225
10.2.2	Programmprofil und Erwartungshaltung	227
10.2.3	Profilbildung und Wirtschaftlichkeit.....	230
11	Informelle Einflussfaktoren auf die Programmplanung.....	232
11.1	Einfluss der Werbewirtschaft.....	232
11.2	Einfluss der Politik.....	237
11.3.	Einfluss der Programmgestalter	238
11.4.	Einfluss der veröffentlichten Meinung	241
12	Konvergenz in Programmplanung und Programmierung	243
12.1	Konvergenztendenzen zwischen den Systemen.....	243
12.1.1	Entstehung der Konvergenzthese.....	243
12.1.2	Bewertung von Konvergenz	244
12.1.3	Konvergenzkriterien und -indikatoren	246
12.2	Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Systeme	247
12.2.1	Das Ziel der Zuschauermaximierung.....	248
12.2.2	Differenzierung der Zielgruppen	249
12.2.3	Konsequenzen für die Programmierung.....	250
12.3	Konvergenz in der Programmierung.....	251
12.3.1	Stripping	252
12.3.2	Program und Audience Flow.....	257
12.3.3	Komplementärprogrammierung.....	265
13	Schlussfolgerungen und Perspektiven.....	269
13.1	Schlussfolgerungen	269
13.2	Perspektiven	274
14	Abbildungen, Tabellen, Abkürzungen	
14.1	Verzeichnis der Abbildungen.....	280
14.2	Verzeichnis der Tabellen	281

14.3	Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen	283
15	Literatur, Quellen und Dokumente	285
ANHANG		
I.	Liste der befragten Experten.....	A1
II.	Interviewleitfaden	A2
III.	Transkriptionen der Experteninterviews	
	– <i>Interview mit Dieter Stolte</i>	A11
	– <i>Interview mit Markus Schächter</i>	A28
	– <i>Interview mit Günter Struve</i>	A43
	– <i>Interview mit Klaus Henning</i>	A59
	– <i>Interview mit Volker Szezinski</i>	A70
	– <i>Interview mit Nicolas Paalzow</i>	A86
	– <i>Interview mit Krisztina Imgrund</i>	A104
	– <i>Interview mit Ladya van Eeden</i>	A118
	– <i>Interview mit Andrea Weller</i>	A129
	– <i>Interview mit Horst Stipp</i>	A144
IV.	Programmschemata der untersuchten Fernsehprogramme	
	– <i>Übersicht</i>	A154
	– <i>ARD/„Das Erste“</i>	A155
	– <i>Kabel 1</i>	A156
	– <i>ProSieben</i>	A157
	– <i>SAT.1</i>	A158
	– <i>RTL</i>	A159
	– <i>RTL II</i>	A160
	– <i>Vox</i>	A161
	– <i>ZDF</i>	A162
	Lebenslauf.....	A163
	Ehrenwörtliche Erklärung	A165

1 Einleitung

Die anfängliche ökonomische Erfolgsgeschichte des privatwirtschaftlichen Fernsehens in Deutschland – erkennbar an einer deutlichen Zunahme der Zahl der Sender und ihre über mehrere Jahre wachsenden Netto-Werbeinnahmen – ist im Jahre 2001 beendet worden: Die Werbeumsätze gingen deutlich zurück, die Insolvenz der bis dato neben der RTL-Group marktdominierenden Kirch-Gruppe im Frühjahr 2002 führte anschließend zu einer Neuordnung des Marktes. Aus den zuvor zur Kirch-Gruppe gehörenden Sendern mit Ausnahme des Pay-TV-Anbieters Premiere und des Deutschen SportFernsehens (DSF) wurde die ProSieben-SAT.1Media AG. Mehr als 20 Jahre nach der Implementierung des privatwirtschaftlichen Rundfunks in Deutschland ist der Druck auf die privaten Fernsehanbieter größer geworden. Die Folge sind Sparmaßnahmen bei Programm und Personal sowie der Blick auf neue, von der Werbung unabhängige Geschäftsfelder.

Von der rückläufigen Entwicklung der Jahre 2001 bis 2003 hat sich das privatwirtschaftliche Fernsehen im Jahr 2004 wieder erholt, dennoch sind „die Grenzen des Marktes“¹ werbefinanzierten Fernsehens deutlich geworden. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind im Wettbewerb mit der kommerziellen Konkurrenz um die Attraktivität der Programme ebenfalls in eine schwierige Situation geraten: Ihre Gebührenfinanzierung, verbunden mit einem gesetzlichen Programmauftrag, fordert den Spagat zwischen „Qualität und Quote“.

In dieser Situation kommt der Programmplanung der Veranstalter strategische Bedeutung zu: Sie gerät zur zentralen Instanz zwischen Programmbeschaffung, -entwicklung und -produktion, Medienforschung und Marketing. „Der gewinnt im Wettbewerb,“ formuliert Markus SCHÖNEBERGER aus Sicht von RTL, „der das Prinzip der konsequenten Programmierung am schnellsten begreift und am perfektsten umsetzt“ (SCHÖNEBERGER 1999, S. 37).

Ein wesentliches Ziel der Programmplanung sieht SCHÖNEBERGER in der „Profilbildung“: „Erst das klare Profil macht den Sender unverwechselbar, gibt dem Programm seinen spezifischen ‚Look‘, seine ganz eigene ‚Ausstrahlung‘ und damit letztlich: Kompetenz“ (1999, S. 38).

1 Vgl. KIEFER 2004, S. 14

Ein durchschnittlicher Kabelhaushalt in der Bundesrepublik Deutschland² – das sind mehr als die Hälfte aller Fernsehhaushalte (55,7 Prozent)³ – hatte Mitte des Jahres 2003 täglich die Auswahl zwischen 39,2 Fernsehprogrammen⁴. Diesem Programmangebot stand eine durchschnittliche tägliche Fernsehnutzung der Bundesbürger (ab 14 Jahren) von drei Stunden und 19 Minuten⁵ gegenüber – würde der Durchschnittsbürger seine Gunst jeden Tag gleichmäßig auf alle Sender verteilen, betrüge die Verweildauer pro Programm gerade mal fünf Minuten; eine Überlegung, die die Konkurrenzsituation auf dem deutschen Fernsehmarkt deutlich vor Augen führt.

Der Wettbewerb auf dem Fernsehmarkt wird über das Programmangebot ausgetragen – und entschieden. Maßgeblich für den Erfolg eines Senders beim Publikum ist, welche Themen und Inhalte der Einzelprogramme – der Sendungen – angeboten werden und wie diese gestaltet sind. Je größer das empfangbare Fernsehangebot insgesamt ist, desto mehr spielt – wie im Verlaufe dieser Untersuchung aufgezeigt wird – ein weiterer Aspekt eine Rolle: Die Frage *wann* und *in welchem Programmumfeld* eine Sendung dem Publikum offeriert wird, kann großen Einfluss darauf haben, ob sie überhaupt wahrgenommen und angeschaut wird.

Die grundlegende Beantwortung der Fragen, welche Themen und Programminhalte in welcher Form zu welcher Zeit und in welchem Umfeld offeriert werden, ist die Aufgabe der Programmplanung der Fernsehveranstalter. Sie schafft damit die Basis für die Fachredaktionen, die dann die Einzelprogramme beschaffen oder gestalten. Im Zentrum dieser Untersuchung stehen die Fragen, mit welchen Strategien und Methoden und unter welchen wirtschaftlichen, politischen und organisatorisch-institutionellen Rahmenbedingungen die Programmplanerinnen und Programmplaner⁶ in deutschen Fernsehsendern dieser Aufgabe nachgehen. Die Untersuchung versteht sich dabei als Beitrag zur Kommunikatorforschung⁷ – sie versucht Transparenz in ein Handlungsfeld bei Fernsehsendern zu bringen, das bis-

2 In 96,1 Prozent der bundesdeutschen Haushalte war 2003 mindestens ein Fernsehgerät vorhanden; Quelle: MEDIENDATEN 2003

3 GFK-METHODENBERICHT 2003a

4 GFK-METHODENBERICHT 2003b

5 Berücksichtigt ist nur die TV-Nutzung zwischen 5.00 und 14.00 Uhr. Quelle: Media-Analyse, SWR Medienforschung, Media Perspektiven; ARD INTERN 2003

6 Wo immer es, ohne den Lesefluss zu stören, möglich war, wurden männliche wie weibliche Formen verwendet. Überall dort, wo dies stilistisch nicht angeraten schien, wurde darauf verzichtet – selbstverständlich sind jedoch immer beide Geschlechter gemeint.

7 Die Kommunikatorforschung untersucht die Bedingungen, Strukturen und Funktionen medialer Aussagenproduktion.

lang von der Wissenschaft nur wenig beachtet worden ist. Dabei wird im Prozess der Programmplanung – wie im Folgenden noch gezeigt wird – ein großer Teil derjenigen Bedingungen definiert, der später Grundlage für die nachgelagerten Entscheidungen ist.

Auf den ersten Blick stehen im Mittelpunkt programmplanerischer Arbeit vor allem ökonomische Aspekte, wie es auch bei der Planung von Produktprogrammen anderer Wirtschaftsunternehmen der Fall ist (siehe Kapitel 4). Doch Fernsehprogrammplanung ist nicht allein ökonomisch – im Sinne von Kosteneinsparungen und Gewinnmaximierung – von Bedeutung für die Aktivitäten von Fernsehsendern, sie prägt gleichermaßen auch Themen, Inhalte und die Gestaltung von Programmangeboten. Sie hat damit auch entscheidenden Einfluss auf die programmkulturellen Dimensionen des Mediums Fernsehen – darauf, was ästhetisch und thematisch von diesem Medium letztendlich öffentlich wahrgenommen wird. Diese Untersuchung unternimmt daher auch den Versuch, die voneinander abhängigen ökonomischen und programmkulturellen Aspekte der Fernsehprogrammplanung – interdisziplinär – zu betrachten.

„Letztlich ist Programmplanung immer so etwas wie ‚Navigieren im Nebel‘“, sagt Jan Körbelin, ehemaliger Programmdirektor der SAT.1ProSieben Media AG (KÖRBELIN 1999, S. 12). Absicht dieser Untersuchung ist es nicht nur, ein wenig Licht in die Prozesse zu bringen, die in den Führungsetagen der Fernsehsender ablaufen; Kenntnisse der Programmplanung, ihrer Strategien und Methoden, sind angesichts der übergeordneten Bedeutung von Programmstrategien für den Erfolg eines Senders nicht allein für Programmplanerinnen und Programmplaner notwendig, „sondern auch für Redakteure und andere programmproduzierende Berufe. Diese Qualifikationen sind Basis für eine qualitätsorientierte Kommunikation zwischen Programmproduktion und Programmanagement“ (PAUKENS 1999, S. 7).

1.1 Ziele der Untersuchung

In einem hoch kompetitiven Medien- (nicht nur Fernseh-)markt, wie er sich in der Bundesrepublik Deutschland entwickelt hat, kommt der Programmplanung eine zentrale Bedeu-

tung für den wirtschaftlichen Erfolg und die programmkulturelle⁸ Entwicklung der Fernsehsender zu.

Nur durch programmplanerische Strategien

- kann überhaupt Aufmerksamkeit für ein Programm bei relevanten Zielgruppen erzielt werden,
- kann mit den vorhandenen (oder künftig zu erwartenden) wirtschaftlichen Mitteln das dem individuellen Ziel des Senders entsprechende Produkt (also Programm) beschafft und wirtschaftlich sinnvoll ausgenutzt werden,
- kann – mithilfe des Instruments des Programmschemas – den Nutzungsgewohnheiten des Publikums angesichts eines immer unüberschaubarer werdenden Fernsehangebots entsprechen und somit auch
- langfristig ein Profil (oder auch eine Marke) geschaffen werden.

Der Wettbewerb im dualen System der Bundesrepublik Deutschland zwischen öffentlich-rechtlichen, überwiegend gebührenfinanzierten Programmanbietern auf der einen und privatwirtschaftlichen, werbefinanzierten „Free-TV“-Anbietern auf der anderen Seite um die Aufmerksamkeit des fernsehbreiten Publikums (und damit auch um die Gunst der werbungstreibenden Wirtschaft) wird ebenfalls durch die strategische Programmplanung und ihre operative Umsetzung, die Programmierung, ausgetragen. Der Frage „Wann wird welchem potenziellen Publikum welches Programm in welchem Programmumfeld angeboten?“ kommt angesichts eines für die Zuschauerinnen und Zuschauer immer unübersichtlicher werdenden Fernsehangebots eine entscheidende Bedeutung zu.

In der vorliegenden Studie werden deshalb die Fragen untersucht,

- ob und wie die für das Programm und die Programmplanung von Fernsehsendern Verantwortlichen die zentrale Bedeutung der Programmplanung entsprechend der dargelegten These beurteilen,

8 Unter „programmkulturellen Aspekten“ wird in dieser Untersuchung zur Abgrenzung von den wirtschaftlichen Aspekten die journalistisch-redaktionelle und künstlerische Gestaltung von Programmen verstanden.

- welche programmplanerischen Strategien sie verfolgen und
- mit welchen programmplanerischen Mitteln und Methoden sie welche Ziele erreichen wollen.

Ein weiterer Fokus der Untersuchung liegt auf den Fragestellungen,

- inwiefern sich die Programmplanung und Programmierung zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Fernsehsendern auf der Grundlage unterschiedlicher Unternehmensziele generell unterscheiden muss,
- wie sich die Strategien und Methoden der Programmplanung bei öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern in ihrer eigenen, aber auch in der jeweils anderen Wahrnehmung derzeit tatsächlich unterscheiden und
- inwieweit diese Erkenntnisse die seit einigen Jahren geführte „Konvergenzdiskussion“ und die damit verbundene These, dass sich öffentlich-rechtliche Sender verstärkt in ihrem Programmangebot den privatwirtschaftlichen annähern, unterstützen oder widerlegen können.

Eine Untersuchung zur Thematik der Fernsehprogrammplanung muss zwangsläufig⁹ gleichermaßen wirtschaftliche wie programmkulturelle Aspekte des Mediums Fernsehen miteinbeziehen, denn beide Aspekte hängen auf das Engste zusammen und voneinander ab – programmkulturelle und programmwirtschaftliche Aspekte sind interdependent: Um überhaupt ein Programm unter redaktionellen und künstlerischen Gesichtspunkten gestalten zu können, muss Kapital vorhanden und das Programm finanzierbar sein; um Programm finanzieren zu können, muss es eine gewisse (wie auch immer definierte) Attraktivität für eine bestimmte qualitativ und quantitativ abgegrenzte Zielgruppe besitzen.

Nur im Rahmen des vorhandenen (und des durch das Programm zukünftig zu erwirtschaftenden) Kapitals kann Programm geplant und gestaltet werden; das Programm selbst ist aber wiederum (als das Produkt, das ein Sender auf dem Zuschauer- wie auf dem Werbe-

9 Dies liegt darin begründet, dass Fernsehprogramme (wie Medien allgemein) einerseits Wirtschaftsgüter sind, andererseits aber auch zur Meinungsbildung und Vermittlung von Bildung beitragen (siehe Kapitel 6).

markt offeriert) die Grundlage dafür, dass ein Sender Geld verdient und somit wieder Programm gestalten kann.

1.2 Abgrenzung des Gegenstandes der Untersuchung

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf die in der Bundesrepublik Deutschland produzierten und ausgestrahlten Fernsehvollprogramme. Als „Vollprogramm“ ist im Staatsvertrag aller Bundesländer über den Rundfunk im vereinten Deutschland vom 31.8.1991 in § 2, Abs. 2 ein Rundfunkprogramm „mit vielfältigen Inhalten, in welchem Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung einen wesentlichen Teil des Gesamtprogramms bilden“, definiert. Vor allem diese Kanäle besitzen einen „Programmcharakter“ (wie im Folgenden, siehe Kapitel 8, noch dargelegt wird); die Programmplanung und Programmierung für andere, etwa Sparten- und Zielgruppenprogramme¹⁰, unterscheidet sich deutlich von derjenigen der Vollprogramme, was die Fokussierung auf Vollprogramme nahe legt.

Zu den Vollprogrammen, wie sie etwa in der „Datenbank TV-Veranstalter“ der Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM, www.alm.de) geführt werden, gehören die öffentlich-rechtlichen Programme ARD/Das Erste und ZDF sowie die privatwirtschaftlichen Programme Kabel 1, ProSieben, RTL, RTL II, SAT.1 und Vox.

Die Untersuchung konzentriert sich (unter gelegentlichem Rückgriff auf die deutsche Fernsehgeschichte, wenn es dem aktuellen Erkenntnisinteresse dient) auf den Zeitraum 2003/2004: Ziemlich genau 20 Jahre nach der Implementierung des so genannten Dualen Systems aus öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Rundfunkveranstaltern hat sich die Fernsehwirtschaft in Deutschland zu diesem Zeitpunkt (unter anderem durch die Bildung von „Senderfamilien“, siehe 9) konsolidiert.

10 Als „Spartenprogramm“ definiert der Rundfunkstaatsvertrag in Abgrenzung zu Vollprogrammen Rundfunkprogramme „mit im wesentlichen gleichartigen Inhalten“ (§ 2, Abs. 2).

1.3 Stand der Forschung

Das Gebiet der Fernsehprogrammplanung wurde lange Zeit von den medienbezogenen wissenschaftlichen Disziplinen (etwa Medien- und Kommunikationswissenschaft, Film- und Fernsehwissenschaft, Publizistik, Journalistik) nur am Rande beobachtet. Im Rahmen dieser Untersuchung wurden mehr als 600 in- und ausländische Monographien, Sammelbände und Aufsätze in wissenschaftlichen sowie berufsbezogenen Fachzeitschriften zur Kenntnis genommen, die sich direkt oder mittelbar mit Aspekten der Fernsehprogrammplanung beschäftigen¹¹. Die Recherche beschränkte sich dabei auf den Zeitraum von 1984 bis 2004, also vom Beginn des kommerziellen Rundfunks in Deutschland an bis zum Zeitpunkt der Untersuchung.

Den bislang in überschaubarer Zahl erschienenen deutschsprachigen Monografien und Sammelwerken zur Fernsehprogrammplanung kommt zunächst eine zentrale Bedeutung zu, da sie sich dem Thema mit Ausführlichkeit widmen. Dazu gehören die Publikationen von HOLTSMANN (1998 und 1999), PAUKENS/SCHÜMCHEN (1999) und MEIER (2002a). Diese vier Werke sind bereits kennzeichnend dafür, dass das Thema aus der Sicht unterschiedlicher wissenschaftlicher Disziplinen von Interesse ist: Während HOLTSMANN sich der Programmplanung unter wirtschaftswissenschaftlichen Aspekten widmet, stehen bei MEIER politikwissenschaftliche Fragen im Vordergrund. Der Sammelband von PAUKENS/SCHÜMCHEN schließlich vereint programmkulturelle wie medienökonomische Betrachtungen der Thematik.

Eine mehr praxisorientierte Auseinandersetzung mit der Fernsehprogrammplanung findet sich zudem seit Ende der 90er-Jahre in Lehrbüchern; hier seien vor allem die zusammenfassenden Beiträge in den Bänden von BLAES/HEUSSEN („ABC des Fernsehens“, 1997)¹²,

11 Schlagworte für die Literaturrecherche waren (jeweils im Zusammenhang mit „Fernsehen“ und „TV“) die Begriffe „Programmplanung“, „Programmierung“, „Programmstruktur“, „Programmstrategie“, „Programmschema“ sowie international die Begriffe „programming“, „scheduling“, „primetime“ (bzw. „prime time“, „prime-time“) und „audience flow“; besonderer Dank gilt an dieser Stelle der Kreis- und Hochschulbibliothek Sankt Augustin, insbesondere Alexander Verleger, für den Zugang zu deren Ressourcen.

12 Darin der Beitrag von EHLERS, S. 61–68

KARSTENS/SCHÜTTE („Firma Fernsehen“, 1999)¹³ sowie GEISSENDÖRFER/LESCHINSKY („Handbuch Fernsehproduktion“, 2002)¹⁴ genannt.

Während strategische Programmplanung in der Bundesrepublik Deutschland erst durch den verschärften Wettbewerb der Programmanbieter in den vergangenen zwei Dekaden mehr Beachtung gefunden hat, spielen Programmstrategien in den USA – aus dem gleichen Grund – bereits seit einem halben Jahrhundert eine Schlüsselrolle für den Erfolg der Anbieter:

„Als die Networks in den 50er Jahren begannen, ihre Programme in eigener Regie zu gestalten, und der Wettbewerb um Zuschauer und Werbedollars härter wurde, entwickelten die Sender erstmals systematische Programmstrategien. [...] Die vor über dreißig Jahren eingeführten Strategien zählen heute zum A und O der Programmplanung“ (BACHEM 1995, S. 67) – eine Aussage, die heute weitgehend auch auf die Programmplanung deutscher (zumindest werbefinanzierter) Fernsehangebote übertragen werden kann. Bereits daran, dass Begriffe wie „Primetime“, „Audience Flow“ und „Stripping“ heute zum alltäglichen Wortschatz in deutschen Fernsehsendern gehören, wird deutlich, dass die US-amerikanische TV-Branche Vorbildcharakter hatte. Der US-amerikanischen Fachliteratur, die meist eher nutzenorientiert nach Rezepten erfolgreicher Programmplanung sucht als einen wissenschaftlich-analytischen Ansatz zu besitzen, wurde deshalb im Rahmen dieser Untersuchung besonderes Augenmerk gewidmet. Eine zentrale Bedeutung kommt dabei den Grundlagenwerken von MATELSKI (1989 und 1991), VANE/GROSS (1994), HOWARD (1994), SMITH (1995), EASTMAN/FERGUSON (1997) sowie HOWARD/KIEVMAN (1998) zu.

Zudem wurde eine Vielzahl deutscher und US-amerikanischer Einzelbeiträge, vorrangig aus der Zeit seit 1984, rezipiert, die sich mit Zentral- wie Randaspekten der Fernsehprogrammplanung beschäftigen oder doch zumindest Relevanz für Aufschlüsse über dieses Thema besitzen.

Hat die Fernsehprogrammplanung die Aufmerksamkeit von Wissenschaft und Fernsehpraxis erst verhältnismäßig spät wecken können, so war sie in den Publikumsmedien schon länger, auch vor dem Start des privatwirtschaftlichen Fernsehens, ein Thema, an dem sich die

13 Darin das Kapitel „Programmplanung“, S. 161–187

14 Darin die Beiträge von SZEZINSKI (S. 80), BERTHOUD (S. 83) und SCHÜMCHEN (S. 72–84)

Gemüter des Publikums erhitzten: Kritik an Wiederholungen und mangelnder Abstimmung zwischen ARD und ZDF beispielsweise berührte direkt Fragen der Programmplanung, auch wenn dieser Begriff dabei kaum auftauchte.

„Beachtung erreicht die Programmplanung in der Öffentlichkeit nur dann, wenn sie schlecht funktioniert. Wenn der Familie die Entscheidung zwischen Fußball und Krimi, zwischen *Dalli-Dalli* und einem guten Western schwerfällt oder wenn allen gesagt wird, daß der Sommer flau und die Wiederholungen zu üppig waren: immer dann wird nach einer besseren Programmplanung gerufen.“ (SCHARDT 1978, S. 345)

Seit Mitte der 90er-Jahre hat das Thema Fernsehprogrammplanung verstärkt Eingang in den öffentlichen Diskurs gefunden. Indiz dafür sind zahlreiche Beiträge auf den Medienseiten von Tages- und Wochenzeitungen sowie Publikumszeitschriften (vor allem bei Nachrichtenmagazinen und Fernsehprogrammzeitschriften), bei denen der Begriff „Programmplanung“ oft sogar bereits in Headline oder Unterzeile auftaucht¹⁵.

Die öffentlich geführten Diskussionen über die „Nullzeit“-Programmierung bei SAT.1 haben schließlich seit 1997 ein öffentliches Interesse an Fragen der Programmplanung begründet (darauf wird im Folgenden noch eingegangen).

1.4 Aufbau der Untersuchung

Im folgenden, zweiten Kapitel der Untersuchung wird die Methodik erläutert. Es wird die Methode des Experteninterviews vorgestellt und ihre Eignung für die hier untersuchten Fragestellungen begründet; außerdem werden methodenkritische Aspekte diskutiert. Daneben wird die Durchführung und Auswertung der im Rahmen dieser Studie durchgeführten Experteninterviews dargelegt.

Im 3. Kapitel, „Der Fernsehmarkt: Wettbewerb um Aufmerksamkeit“, wird der Fernsehmarkt in der Bundesrepublik Deutschland aus den Perspektiven der Anbieter und der Nutzer dargestellt. Dabei wird die Funktionsweise des TV-Marktes erläutert und insbesondere auf den intermedialen Wettbewerb zwischen Print- und Online-Medien, Radio und Fernsehen ein-

15 LILIENTHAL 1996a, ARNU 1997, LANGER 1997a, 1997b, RAVE 1997, THOMSEN 1997

gegangen, der den Fernsehmarkt beeinflusst. Ziel ist es, die derzeitigen Probleme und Herausforderungen der Fernsehanbieter im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums aufzuzeigen.

Im 4. Kapitel der Untersuchung werden die für die Untersuchung zentralen Begriffe definiert und abgegrenzt. Dazu gehören die für das hier untersuchte Gegenstandsgebiet relevanten Begriffe Programmplanung und Programmierung. Im Anschluss werden die für die Fernsehprogrammplanung maßgeblichen Zeiteinheiten differenziert erläutert: Programmjahr, -woche und -tag sowie die Zeiteinheiten des Fernsehprogrammtags.

Das 5. Kapitel widmet sich den Aufgaben und der Zielsetzung sowie der Einordnung der Programmplanung in den Fernsehsendern. Untersucht wird die institutionell-organisatorische Einbindung der mit Programmplanung betrauten Abteilungen und Mitarbeiter; außerdem wird die Bedeutung der Programmplanung für den Fernsehsender insgesamt im Vergleich von Literatur und Expertenaussagen aufgezeigt.

Im 6. Kapitel der Untersuchung werden die internen und externen Faktoren untersucht, die Fernsehprogrammplanung determinieren. Dazu gehören neben den vorgegebenen Unternehmenszielen und der gesetzlich oder durch Lizenzauflagen begründeten Programmausrichtung der Zugang zu Programmquellen, Wirtschaftlichkeitserwägungen innerhalb eines Senders (oder einer Senderfamilie), rechtliche Aspekte sowie die Zuschauerresonanz.

Mit den Hilfsmitteln, derer sich die Fernsehprogrammplanung bedient, beschäftigt sich Kapitel 7. In diesem Zusammenhang wird auf die Bedeutung der Zuschauerforschung für den Programmplanungsprozess, auf den Aspekt der Programmkenntnis und -erfahrung, die Konkurrenzbeobachtung sowie auf die konkreten Methoden des „Programmings“ in den untersuchten Fernsehsendern eingegangen.

Das 8. Kapitel, „Programmierung schafft Orientierung“, untersucht die Möglichkeiten der Fernsehsender, durch Maßnahmen und Methoden der Programmplanung dem Publikum angesichts eines immer unüberschaubarer werdenden Programmangebots Orientierung zu bieten. Dabei wird zunächst der Programmcharakter des Mediums Fernsehen betrachtet und hinterfragt; anschließend wird die Bedeutung des Programmschemas für die Orientierung des Publikums untersucht. Ein spezieller Fokus wird auf den Aspekt der „Verlässlichkeit“ von Fernsehprogrammen gelegt.

Das 9. Kapitel, „Programmplanung erzeugt Aufmerksamkeit“, fragt nach den Mitteln, mit denen die Fernsehprogrammplanung die Aufmerksamkeit des Publikums gewinnen und steuern kann. Analysiert werden dabei unter anderem Programm-Ereignisse, die Rolle der Programmkommunikation und spezifische konkurrenzorientierte Programmierungsstrategien.

Das 10. Kapitel, „Programmplanung bewirkt Zuschauerbindung“, beschäftigt sich mit der Frage, wie programmplanerische Strategien und Methoden die Zuschauerbindung erhöhen können. Dabei wird insbesondere das Konzept des „Audience Flow“ berücksichtigt. Auch die Frage, ob und inwieweit die strategische Programmplanung dazu beitragen kann (und aus Sicht der Programmverantwortlichen soll), das Profil eines Fernsehsenders als Marke zu formen und zu pflegen, wird in diesem Kapitel untersucht.

Während es in den vorhergehenden Kapiteln um die Möglichkeiten und Chancen der Fernsehprogrammplanung ging, widmet sich das 11. Kapitel den Abhängigkeiten und Grenzen der Programmplanung und damit, welche internen und externen „informellen“ Einflussfaktoren den Programmplanungsprozess beeinflussen und somit das Erreichen strategischer Zielsetzungen be- oder verhindern können.

Im 12. Kapitel werden die Erkenntnisse der vorangegangenen Kapitel unter dem Blickwinkel des Vergleichs zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Vollprogrammmanbiotern erörtert und analysiert.

Das 13. Kapitel schließlich zieht Schlussfolgerungen aus den zuvor dargelegten Überlegungen und Ergebnissen und unternimmt darüber hinaus einen Ausblick auf bevorstehende Entwicklungen. Dabei ist es vor allem die Digitalisierung des Fernsehens, die durch neue Nutzungsformen wie Video-on-Demand, aber auch durch apparative Neuerungen wie Festplattenrekorder und die Möglichkeit der technischen Werbevermeidung die Fernsehprogrammplanung, insbesondere der Vollprogramme, vor neue Herausforderungen stellen könnte.

2 Methodik der Untersuchung

Im Zentrum dieser Untersuchung stehen Erkenntnisse, die durch zehn qualitative, leitfadengestützte Interviews mit Experten auf dem Gebiet der Fernsehprogrammplanung gewonnen wurden. Die Experteninterviews wurden mit zwei Zielen geführt:

- 1) Zur Ergänzung der vorliegenden Literatur zum Gegenstandsgebiet; insbesondere, um „blinde Flecken“ und Leerstellen in der wissenschaftlichen und der branchenbezogenen Fachliteratur aufzufüllen,
- 2) um durch die Gegenüberstellung von und den Vergleich zwischen Expertenaussagen und der vorliegenden wissenschaftlichen und Fachliteratur möglichst praxisnahe Aufschlüsse zu gewinnen.

Die Analyse der rezipierten Literatur und die Experteninterviews wurden ergänzt durch die Auswertung der Programmschemata der untersuchten Fernsehanbieter sowie durch das Heranziehen von Beiträgen aus der Fach- und Publikumspresse¹⁶ immer dann, wenn es darum ging, Methoden und Ereignisse der Fernsehprogrammplanung (etwa in Form von Fallbeispielen) zu dokumentieren und zu belegen.

Im Folgenden wird die Methode des qualitativen Experteninterviews dargestellt und die Durchführung der Interviews, die dieser Untersuchung zugrunde liegen, erläutert.

2.1 Die Methode des qualitativen Experteninterviews

„Mit dem Einsatz von ExpertInneninterviews wird – forschungslogisch – das Interesse verfolgt, Strukturen und Strukturzusammenhänge des ExpertInnenwissens/handelns zu analysieren.“
MEUSER/NAGEL 2002, S. 76

Die Charakteristika der Methode des qualitativen, problemzentrierten Interviews fasst Philipp MAYRING zusammen:

¹⁶ Als Beiträge aus der Publikumspresse wurden insbesondere Artikel aus der Programmpresse und aus den Medienressorts von Tages- und Wochenzeitungen sowie Nachrichtenmagazinen herangezogen.

„Das Interview lässt den Befragten möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Es ist aber zentriert auf eine bestimmte Problemstellung, die der Interviewer einführt, auf die er immer wieder zurückkommt. Die Problemstellung wurde vom Interviewer bereits vorher analysiert; er hat bestimmte Aspekte erarbeitet, die in einem Interviewleitfaden zusammengestellt sind und im Gesprächsverlauf von ihm angesprochen werden.“ (MAYRING 2002, S. 67)

2.1.1 Methodenkritik

Das Experteninterview als Variante des qualitativen Interviews ist eine Methode, deren Anwendbarkeit und Nutzen in den klassischen Sozialwissenschaften, insbesondere in der Soziologie, lange Zeit entweder gar keine Beachtung fand, als explorativ und damit „vorwissenschaftlich“ betrachtet oder sogar in die Nähe von „Alltagsgesprächen“ (wie etwa journalistischen Interviews) gerückt und als unwissenschaftlich angesehen wurde.¹⁷

Kritisch gesehen wird vor allem die „vergleichsweise wenig ausgeprägte theoretisch-methodologische Fundierung dieser Erhebungsform“ (BOGNER/MENZ 2002, S. 20). Die Methode des Experteninterviews erfreut sich dennoch, insbesondere bei der Erforschung praxis- und anwendungsbezogener Themen, in den Sozialwissenschaften mittlerweile „großer Beliebtheit“ (BOGNER/MENZ 2002, S. 7) – und dies nicht zuletzt aus forschungspraktischen Gründen: Angesichts der im Forschungsalltag häufig schwierigen Umsetzbarkeit theoretisch fundierterer Erhebungsmethoden sind Experteninterviews oft wesentlich eher geeignet, Aufschluss über praktische Fragestellungen zu geben.

Experteninterviews bieten für die Gewinnung von Erkenntnissen gerade über praktische Handlungszusammenhänge zahlreiche Vorteile; dazu gehören unter anderem hohe Zustimmungswerten bei der Mitwirkung, problemlose Zugänge zum Expertenwissen und eine verhältnismäßig große Kooperativität.

Das hier eingesetzte Verfahren des problemzentrierten Interviews hat dabei, wie MAYRING¹⁸ hervorhebt, entgegen der oben geäußerten Kritik keinen rein explorativen Charakter, da

¹⁷ Vgl. dazu die umfassende Darstellung bei BOGNER/MENZ (2002), insbesondere S. 16–21

¹⁸ MAYRING 2002, S. 70

bereits vorhandene Erkenntnisse über das Untersuchungsgebiet Eingang in den Interviewleitfaden finden.

Ein wichtiges Merkmal der Methode ist die Offenheit: Darunter ist zu verstehen, dass die Befragten offen und frei antworten können und keine Antwortvorgaben erhalten.

„Das hat entscheidende Vorteile:

- Man kann überprüfen, ob man von den Befragten überhaupt verstanden wurde.
- Die Befragten können ihre ganz subjektiven Perspektiven und Deutungen offen legen.
- Die Befragten können selbst Zusammenhänge, größere kognitive Strukturen im Interview entwickeln.
- Die konkreten Bedingungen der Interviewsituation können thematisiert werden.“

(MAYRING 2002, S. 68)

Das Merkmal der Offenheit hat unter anderem auch den Vorteil, eine Vertrauensbeziehung zwischen Interviewer und Befragtem aufbauen zu können, denn der „Interviewte soll sich ernst genommen und nicht ausgehorcht fühlen“ (MAYRING 2002, S. 69). Im Idealfall profitiert auch der Befragte vom Forschungsprozess, was im Falle dieser Untersuchung die Kooperationsbereitschaft der befragten Experten gesteigert hat.

Auf drei Aspekte, die häufig als Argument gegen die Methode des qualitativen Interviews ins Feld geführt werden, soll im Folgenden noch eingegangen werden: Auf Interaktionseffekte, auf die Kommunikationsstruktur im Interview und auf die Grenzen des im Interview replizierbaren Wissens.

2.1.1.1 Interaktionseffekte

BOGNER/MENZ (2002b, S. 48) stellen überzeugend dar, dass vielfach dem Experteninterview entgegengebrachte Kritikpunkte bei näherer Betrachtung gegenstandslos sind. Ein „störungsfreies“ Interview mit einem „unsichtbaren“ Interviewer – also die Vermeidung jeglicher „Interaktionseffekte“ und (gegenseitiger) Beeinflussungen ist nicht nur unmög-

lich (da es die Form des Interviews ad absurdum führt), sie kann auch nicht erwünscht sein. Die Interaktion zwischen Experte und Interviewer ist unabdingbar und eine produktive Komponente der Methode; dabei muss jedoch klar sein, dass alle Äußerungen immer situativ im Rahmen der spezifischen Interviewsituation stattfinden, also eine Variable der Interaktion und eben nicht in einer Laboratmosphäre destilliertes abstraktes Expertenwissen sind.

2.1.1.2 Kommunikationsstruktur im Interview

Für die Ergiebigkeit eines Experteninterviews, gerade auf einem sensiblen Themengebiet, ist die Kommunikationsstruktur zwischen Interviewer und Experten von großer Bedeutung. Neben der Frage, in welcher Rolle der Interviewer vom Experten gesehen wird (ob als Co-Experte, Experte einer anderen Wissenskultur, als Laie, Autorität oder potenzieller Kritiker¹⁹) ist vor allem der Gesichtspunkt des Vertrauens (hier vor allem im Umgang mit den Expertenäußerungen) entscheidend, das der Experte dem Interviewer entgegenbringt und das sich in mangelnder Antwortbereitschaft negativ auf den Erfolg des Forschungsprojektes auswirken kann. Im Bewusstsein der Bedeutung dieses Aspekts wurden die befragten Experten bereits im Vorgespräch darauf hingewiesen, dass die Auswertung und Veröffentlichung ihrer Äußerungen nur geschieht, nachdem die Gesprächsprotokolle von ihnen autorisiert worden sind.

2.1.1.3 Rekonstruktion explizierbarer Wissensbestände

Auch Experten verfügen möglicherweise über Wissen, das sie nicht oder nur teilweise explizit verbalisieren können. Die hier angewendete Methode des Experteninterviews kann daher keinesfalls mit dem Anspruch auftreten, umfassend und lückenlos das Wissen der befragten Experten zu rekonstruieren; tatsächlich beschränken sich die Möglichkeiten auf die Rekonstruktion des in der Interviewsituation (auch angesichts möglicherweise beeinflussender Faktoren wie Zeitdruck) explizierbaren Wissens der Experten.

19 Vgl. dazu BOGNER/MENZ 2002b, S. 47–60 und MEUSER/NAGEL 2002, S. 74

2.1.2 Der Begriff des Experten

Ein Kernproblem der Methodendiskussion über Experteninterviews besteht bereits bei der definitorischen Frage, wer überhaupt als „Experte“ bezeichnet werden kann. Die Beantwortung dieser Frage steht selbstverständlich in engem Zusammenhang mit der Auswahl der Experten, deshalb soll hier auf die Frage der Experten-Definition eingegangen werden. Wer als Experte gilt, kann nur in Relation zum Untersuchungsgegenstand festgelegt werden. Naheliegend ist die Voraussetzung, dass die Experten über ein *spezielles Wissen* über das Thema Fernsehprogrammplanung verfügen müssen; es wird später noch darauf zurückzukommen sein, was darunter zu verstehen ist. Ein solches Wissen kann bei Personen, die beruflich mit der Fernsehprogrammplanung zu tun haben (etwa Programmplaner, Programmdirektoren, Intendanten und Geschäftsführer von Fernsehsendern), vorausgesetzt werden; es kann allerdings auch bei anderen Personengruppen, etwa Medienwissenschaftlern, Fernsehkritikern oder gar Fernsehzuschauern in gewissem Maß vermutet werden. Als zweites Kriterium für den Expertenstatus soll hier deshalb der Aspekt der „Wirkmächtigkeit“ herangezogen werden: Als Experte wird jemand nicht nur deshalb betrachtet, weil er ein bestimmtes Wissen besitzt, sondern *„weil es in besonderem Ausmaß praxiswirksam wird“* (BOGNER/MENZ 2002b, S. 45; Hervorhebung der Verf.); zu diesem besonderen Ausmaß der Wirkmächtigkeit eines Experten gehört insbesondere, dass er *„die Handlungsbedingungen anderer Akteure in seinem Aktionsfeld in relevanter Weise“* mitstrukturiert (BOGNER/MENZ 2002b, S. 46).

Auf Experten wurden im Rahmen dieser Untersuchung deshalb nicht nur als „Spezialisten“ im Sinne von Personen, die über besondere Fachkenntnisse auf dem Gebiet der Fernsehprogrammplanung verfügen, zurückgegriffen; vielmehr besitzen die interviewten Personen einen umfassenderen Expertenstatus, indem sie auch die Aktivitäten ihrer Wettbewerber beobachten und reflektieren (zur Expertenauswahl siehe 2.2.1).

Bemerkenswert im Zusammenhang mit dem Gebiet der Fernsehprogrammplanung ist zudem, dass es sich dabei nicht um ein Tätigkeitsfeld handelt, das einer speziellen formalen Ausbildung, einer Zertifizierung oder gar einer Genehmigung zur Ausübung bedarf. Da die meisten der mit diesem Gebiet Befassten zu ihrer Tätigkeit durch unterschiedliche Vorkenntnisse, Vorerfahrungen und/oder Erfolge gekommen sind und ihre Tätigkeit „on the

job“ erlernt haben, war zu erwarten, dass die Methode des Experteninterviews Erkenntnisse liefert, die über die analysierende, von außen betrachtende Fachliteratur hinausgeht.

Vor diesem Hintergrund lässt sich auch das oben erwähnte „spezielle Wissen“ genauer definieren: Darunter soll nicht allein Theoriewissen verstanden werden, viel mehr interessiert das aus der Praxis gewonnene Handlungs- und Erfahrungswissen, quasi das „Insider-Wissen“, der ausgewählten Experten.

Dieses Wissen der Experten allerdings ist privilegiert: Es ist nicht jedermann zugänglich und nur über die Befragung der Experten zu erschließen. Ein Aspekt, der letztlich ganz entscheidend für die hier verwendete Methode des Experteninterviews spricht.

2.2 Konzeption, Durchführung, Protokollierung und Auswertung der Experteninterviews

Im Rahmen dieser Untersuchung wurden qualitative, offene, leitfadengestützte, problemzentrierte Experteninterviews durchgeführt. In diesem Abschnitt werden die Konzeption – die Auswahl der Experten sowie die Strukturierung der Interviews –, die praktische Durchführung sowie die Protokollierung und Auswertung der Experteninterviews dargestellt.

2.2.1 Auswahl der Experten

Das unter 2.1.2 erläuterte Kriterium der „Wirkmächtigkeit“ begrenzt den Kreis der infrage kommenden Expertinnen und Experten auf solche Personen, die durch ihre berufliche Tätigkeit in Gegenwart oder Vergangenheit tatsächlich Einfluss auf die Fernsehprogrammplanung haben oder hatten. Die im Rahmen dieser Untersuchung ausgewählten Expertinnen und Experten wurden daher nach zwei Kriterien – ihrem Einfluss auf die Programmplanung, für den als Indiz ihre hierarchische Position innerhalb eines Senders betrachtet wurde, und ihrem vermuteten Spezialwissen, als dessen Indikator ihre tatsächliche praktische Nähe zur Programmplanung angesehen wurde.

Es wurde daher zunächst im Rahmen von Vorrecherchen eruiert, auf welcher hierarchischen Ebene eines Senders die höchste programmplanerische Fachkompetenz zu vermuten ist. Es wurde deshalb geprüft, ob der Intendant oder Geschäftsführer eines Senders in seiner be-

ruflichen Laufbahn mit Aufgaben der Programmplanung – etwa als Programmplaner, Leiter der Programmplanung oder Programmdirektor – befasst gewesen ist²⁰; wenn dies der Fall war, wurden die entsprechenden Personen als Experten angefragt. War in der obersten Ebene eines Senders keine einschlägige vorherige Tätigkeit auf dem Gebiet der Programmplanung vorhanden, wurden der Programmdirektor oder die Programmdirektorin als Experten angefragt²¹.

Den Interviewwünschen mit den ausgewählten Experten wurde weitgehend entsprochen; bei RTL wurde vom angefragten Experten, dem Programmdirektor Frank Berners, der Bereichsleiter Programmplanung Fremdprogramme, Klaus Henning, vermittelt; der angefragte Geschäftsführer von Kabel 1, Andreas Bartl, verwies an die Leiterin der Programmplanung, Krisztina Imgrund; ebenso verwies der (seinerzeitige) Geschäftsführer von RTL II, Josef Andorfer, an die Leiterin der Programmplanung des Senders, Andrea Weller.

2.2.1.1 Zu forschungspraktischen Aspekten der Expertengewinnung

Die Gewinnung von Experten zur Kooperation bei einem Forschungsprojekt ist nicht immer unproblematisch. Dies trifft besonders dann zu, wenn das Themengebiet wie im Falle der Fernsehprogrammplanung Betriebsgeheimnisse berührt. Trotz generell großer Kooperationsbereitschaft bei allen angefragten Fernsehsendern musste die Auswahl, welcher Experte aus welcher Hierarchiestufe letztendlich zu einem Interview bereit war, der Entscheidung des jeweils senderintern Verantwortlichen überlassen bleiben. Ein negativer Einfluss dieses Auswahlverfahrens auf die Qualität und die Vergleichbarkeit der Aussagen ist allerdings

20 Dies war der Fall beim Intendanten des Zweiten Deutschen Fernsehens, der zuvor als Programmdirektor und davor als Leiter der Planungsredaktion programmplanerisch tätig und verantwortlich war (vgl. Anhang, A42); gleiches gilt für den (seinerzeitigen) Geschäftsführer von ProSieben, Nicolas Paalzow, der zuvor Abteilungsleiter für Programmentwicklung und stellvertretender Programmdirektor gewesen ist (vgl. Anhang, A103). Erfahrungen als Leiter der Programmplanung besaßen außerdem der Geschäftsführer von Kabel 1, Andreas Bartl, und der (seinerzeitige) Geschäftsführer von RTL II, Josef Andorfer; Bartl und Andorfer wurden deshalb ebenfalls angefragt. Einen Sonderfall stellt der Leiter der Programmplanung von SAT.1, Volker Szezinski, dar, der gleichzeitig als stellvertretender Geschäftsführer des Senders auch Mitglied der Geschäftsleitung ist.

21 Angefragt wurden entsprechend die Programmdirektoren des Ersten Deutschen Fernsehens ARD/„Das Erste“), Günter Struve, von Kabel 1, Andreas Bartl, von RTL, Frank Berners sowie die Programmdirektorin von Vox, Ladya van Eeden.

nicht zu erkennen – denn es ist keinesfalls sicher, dass das untersuchungsrelevante Wissen und der Einfluss immer mit der formalen Position in einem Sender zusammenhängen²².

2.2.1.2 Ausgewählte Experten

Das Auswahlverfahren führte zu folgenden Expertinnen und Experten (in alphabetischer Reihenfolge, siehe Tabelle 1):

<i>Name</i>	<i>Funktion</i>	<i>Sender</i>
Klaus Henning	Bereichsleiter Programmplanung Fremdprogramme	RTL
Krisztina Imgrund	Leiterin Programmplanung	Kabel 1
Nicolas Paalzow	Geschäftsführer	ProSieben
Markus Schächter	Intendant	ZDF
Günter Struve	Programmdirektor	ARD/„Das Erste“
Volker Szezinski	Stv. Geschäftsführer/Leiter Programmplanung	SAT.1
Ladya van Eeden	Programmdirektorin	Vox
Andrea Weller	Leiterin Programmplanung	RTL II

Tabelle 1 **Expertinnen und Experten der acht untersuchten Fernsehvollprogramme**

Betrachtet nach der hierarchischen Position innerhalb der Sender ergab sich folgende Verteilung (siehe Tabelle 2):

<i>Hierarchische Ebene</i>	<i>Ausgewählte Experten</i>
Geschäftsführung	Nicolas Paalzow, ProSieben Markus Schächter, ZDF Volker Szezinski, SAT.1
Programmdirektion	Günter Struve, ARD/„Das Erste“ Ladya van Eeden, Vox
Abteilung Programmplanung	Klaus Henning, RTL Krisztina Imgrund, Kabel 1 Andrea Weller, RTL II

Tabelle 2 **Hierarchische Verteilung der Expertinnen und Experten**

22 Vgl. dazu auch BOGNER/MENZ 2002b, S. 46

Die Verteilung zeigt, dass alle drei Ebenen – Geschäftsführung, Programmdirektion und Programmplanung – durch mindestens zwei Experten vertreten sind. Da (wie in 1.1 dargestellt) ein Interesse der Untersuchung den Unterschieden zwischen der Programmplanung von öffentlichen-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Anbietern gilt, ist auch ein Blick darauf sinnvoll, wie sich die Experten auf die beiden Systeme verteilen (siehe Tabelle 3).

<i>System</i>	<i>zugehörige Experten</i>
Öffentlich-rechtliche Sender (2)	Markus Schächter, ZDF Günter Struve, ARD/„Das Erste“
Privatwirtschaftliche Sender (6)	Klaus Henning, RTL Krisztina Imgrund, Kabel 1 Nicolas Paalzow, ProSieben Volker Szezinski, SAT.1 Ladya van Eeden, Vox Andrea Weller, RTL II

Tabelle 3 **Verteilung der Experten auf öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche Sender**

Die ungleichmäßige Verteilung der Experten auf die beiden Systeme – zwei Vertreter des öffentlich-rechtlichen, sechs Vertreter des privatwirtschaftlichen Fernsehens – liegt in der Tatsache begründet, dass zwei öffentlich-rechtliche und sechs privatwirtschaftliche Vollprogramme in Deutschland existieren; sie erschien jedoch angesichts des in Kapitel 1 formulierten Erkenntnisinteresses (These 2) zu unausgewogen, sodass ein weiterer Experte aus dem öffentlich-rechtlichen Fernsehen hinzugezogen werden sollte. Die Wahl fiel auf den ehemaligen (bis 2002) Intendanten des Zweiten Deutschen Fernsehens (ZDF), Dieter Stolte. Die Auswahl erfolgte insbesondere aus dem Grund, dass Stolte als Initiator und – ab 1967 – erster Leiter der Hauptabteilung Programmplanung beim ZDF nicht nur über eine langjährige Erfahrung auf dem zu untersuchenden Gebiet verfügt, sondern darüber hinaus auch die Aufgaben der Programmplanung bereits sehr früh, 1969, in seinem Aufsatz „Fernsehen als industrielles Management“ (STOLTE 1969) definiert hat (vgl. auch S. A12).

Alle bislang aufgeführten Experten sind „interne“ Experten, also solche, die (auch) als Repräsentanten ihres Senders Auskünfte geben können. Der Kreis der Experten wurde deshalb um einen zusätzlichen, externen Experten erweitert. Als externer Experte, der den

deutschen Fernsehmarkt von außen beobachtet, wurde der Leiter der Medienforschung beim US-amerikanischen Fernsehsender NBC Universal, Horst Stipp, gewonnen. Die Wahl fiel auf ihn aus zwei weiteren Gründen: Zum einen hat sich Stipp mit Fragen der Programmplanung intensiv auseinandergesetzt²³; zum anderen ist das US-amerikanische Fernsehen seit dem Start privatwirtschaftlicher Fernsehsender in Deutschland auch auf dem Gebiet der Strategien und Methoden der Programmplanung zum Vorbild geworden – auch zu diesem Themenaspekt konnten von Stipp Expertenaussagen erwartet werden.

Der Kreis der in Tabelle 1 genannten Experten wurden dementsprechend um zwei weitere Experten ergänzt (siehe Tabelle 4).

<i>Name</i>	<i>Funktion</i>	<i>Sender</i>
Dieter Stolte	ehemaliger Intendant (1981–2002)	Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)
Horst Stipp	Senior Vice President, Primary and Strategic Research	NBC Universal, New York

Tabelle 4 **Ergänzende Experten**

2.2.2 Strukturierung der Interviews

Die Experteninterviews wurden als offene, durch einen Leitfaden teilstrukturierte Interviews geplant. Die Vorstrukturierung der Interviews geschah aus Gründen „demonstrativer Kompetenz“ (BOGNER/MENZ 2002b, S. 37), ohne damit jedoch die Absicht zu verbinden, spontane Äußerungen und Themenwechsel durch die Experten zu unterbinden.

2.2.2.1 Vorteile der Teilstrukturierung

Die Standardisierung durch einen Interviewleitfaden erleichtert die Vergleichbarkeit und somit die Auswertung der Interviews; oberstes Ziel bei der Entwicklung des Gesprächsleitfadens war es deshalb, die thematische Vergleichbarkeit der Aussagen zu gewährleisten.²⁴

23 Vgl. STIPP 1995, 1999

24 MEUSEL/NAGEL: „Der Leitfaden schneidet die interessierenden Themen aus dem Horizont möglicher Gesprächsthemen der ExpertInnen heraus und dient dazu, das Interview auf diese Themen zu fokussieren.“ (2002, S. 82f.)

Der den Interviews zugrundeliegende Leitfaden wurde nicht als zwingender Ablauf des Diskurses betrachtet; vielmehr diente er lediglich als Orientierung, ohne die Offenheit des Gesprächs einzuengen.

„Eine leitfadenorientierte Gesprächsführung wird beidem gerecht, dem thematisch begrenzten Interesse des Forschers an dem Experten wie auch dem Expertenstatus des Gegenübers. Die in die Entwicklung eines Leitfadens eingehende Arbeit schließt aus, dass sich der Forscher als inkompetenter Gesprächspartner darstellt. [...] Die Orientierung an einem Leitfaden schließt auch aus, dass das Gespräch sich in Themen verliert, die nichts zur Sache tun, und erlaubt zugleich dem Experten, seine Sache und Sicht der Dinge zu extemporieren.“ (MEUSER/NAGEL 2002, S. 77)

2.2.2.2 Leitfadenkonstruktion

Der idealtypische Ablauf eines problemorientierten Leitfadeninterviews ist in Abb. 1 dargestellt. Die Abbildung zeigt, dass der Leitfadenkonstruktion eine Problemanalyse vorausgeht. Im Unterschied zu explorativen qualitativen Interviews, bei denen das Erkenntnisinteresse zunächst in einer Annäherung an den Gegenstand liegt, geht dem problemzentrierten Interview eine Problemanalyse voraus – über den Gegenstand der Untersuchung ist also bereits so viel bekannt, dass zu untersuchende Problemfelder definiert und formuliert werden können.

Der Konstruktion des dieser Untersuchung zugrunde liegenden Leitfadens gingen die Rezeption der Literatur zum Thema sowie Vorarbeiten voraus²⁵.

Üblicherweise wird der Interviewleitfaden in einer Pilotphase einem Pre-Test unterzogen. Dieses Vorgehen war im Rahmen dieser Untersuchung ausgeschlossen, da er nur mit anderen als den letztendlich befragten Experten zum Thema Programmplanung hätte durchgeführt werden können, die jedoch nicht zur Verfügung standen. In Ermangelung dieser Möglichkeit wurde der Interviewleitfaden insbesondere hinsichtlich seiner Verständlichkeit und der Angemessenheit an den zumutbaren Zeitrahmen mit größter Sorgfalt entwickelt und formuliert (siehe Interviewleitfaden, A2ff.).

25 Vgl. PAUKENS 1999; SCHÜMCHEN 1996, 1997a, 1997b, 1998a, 1998b, 2002

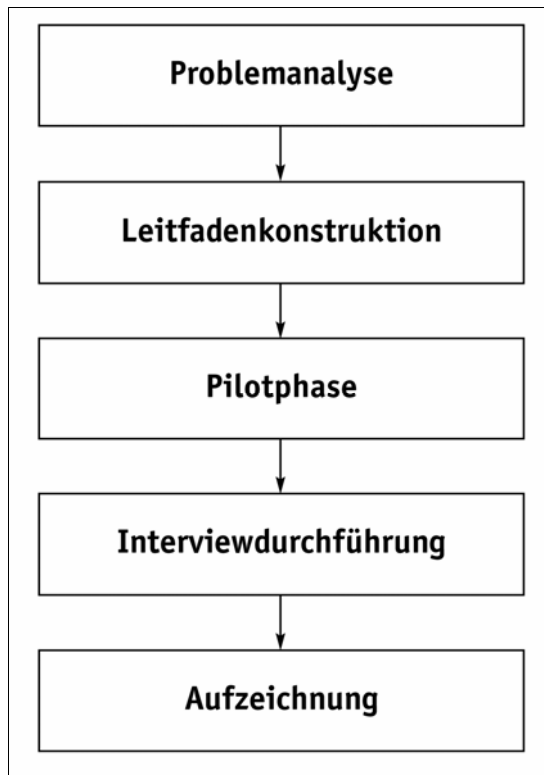


Abbildung 1 **Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews**

Quelle: MAYRING 2002, S. 71

2.2.3 Anbahnung und Durchführung der Experteninterviews

Bei den Experten wurde zunächst schriftlich angefragt, anschließend wurden sie (oder die von den angefragten Experten genannten Personen) zur Terminvereinbarung telefonisch kontaktiert. Im telefonischen Vorgespräch wurde das Ziel der Untersuchung benannt und darauf hingewiesen, dass die Gesprächspartner vor der Veröffentlichung die Möglichkeit erhalten, ihre Äußerungen gegenzulesen und zu autorisieren.

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum von Mitte Dezember 2003 bis Ende Februar 2004 (mit einer Ausnahme) als Face-to-Face-Gespräche bei den Fernsehsendern in Berlin, Köln und München durchgeführt²⁶ (nähere Hinweise zu den einzelnen Gesprächen finden sich in der Dokumentation der Experteninterviews im Anhang). Die Gespräche, die zwischen einer und zwei Stunden dauerten, wurden mit dem Einverständnis der befragten Experten mitgeschnitten.

26 Das Gespräch mit Klaus Henning, Programmplaner bei RTL, wurde auf Wunsch des Gesprächspartners in Form eines Telefoninterviews durchgeführt.

2.2.4 Protokollierung und Auswertung der Experteninterviews

Die Audio-Aufzeichnungen der Experteninterviews wurden anschließend protokolliert. Da bei dieser Untersuchung die inhaltlich-thematische Ebene im Vordergrund des Erkenntnisinteresses steht, wurden die Aufzeichnungen der geführten Experteninterviews in Schriftdeutsch übertragen; dabei wurden Fehler im Satzbau, wie sie beim gesprochenen Wort üblich sind, behoben und der Stil geglättet (vgl. MAYRING 2002, S. 91); Pausen und nonverbale Kommunikation blieben unberücksichtigt. Die Äußerungen der Experten wurden dabei vollständig transkribiert und nicht zusammengefasst.

Die transkribierten Gesprächsprotokolle wurden den Experten (aus Gründen der Sensibilität des Themas, siehe oben) zur Autorisierung vorgelegt. Die befragten Experten nutzten die Gelegenheit der Autorisierung ausschließlich zur Korrektur von Verständnis- und Transkriptionsfehlern, inhaltliche Änderungen, Kürzungen oder Streichungen wurden nicht vorgenommen.

Da die Kooperationsbereitschaft aller befragten Experten essenziell für die Durchführung der Untersuchung gewesen ist, musste allerdings auf die zeitliche Belastung der Befragten Rücksicht genommen werden; die letzte Freigabe eines Experteninterviews ging erst rund 18 Monate nach dem Interview ein.

Die Äußerungen der Experten wurden analysiert und kategorisiert; Ziel der Auswertung der Experteninterviews war es schließlich, Gemeinsamkeiten und Unterschiede festzustellen und durch typische Äußerungen zu dokumentieren.

Sämtliche autorisierte Abschriften der Experteninterviews sind im Anhang dieser Untersuchung dokumentiert; bei Zitaten aus den Experteninterviews und Verweisen auf sie wird im Folgenden die entsprechende Seite des Anhangs mit vorangestelltem „A“ verwendet (etwa „vgl. A53“).

3 Der Fernsehmarkt in Deutschland

Der deutsche Fernsehmarkt ist das Wettbewerbsumfeld, in dem die untersuchten Vollprogramme wirken. Im Folgenden soll deshalb zunächst die Funktionsweise des Fernsehgeschäfts erläutert werden, bevor die Marktsituation aus Anbieter- und Nutzerseite beschrieben wird. Zum Abschluss dieses Kapitels wird außerdem auf die wirtschaftliche Situation im deutschen Fernsehmarkt, insbesondere der hier untersuchten Vollprogramm-Anbieter, eingegangen.

3.1 Funktionsweise des Fernsehgeschäftes

Wirtschaftlich betrachtet sind Fernsehanbieter auf zwei Märkten aktiv: auf dem Zuschauer- und auf dem Werbemarkt. Beide Märkte hängen auf das Engste zusammen, beide sind ein Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums. Der Erfolg von Free-TV-Sendern, zu denen die untersuchten Vollprogramme gehören, ist zunächst vom Erfolg auf dem Zuschauermarkt abhängig; für den wirtschaftlichen Erfolg spielt in der Folge der Werbemarkt (als der Markt, auf dem die größten Erlöse erwirtschaftet werden können) eine besonders wichtige Rolle.

Für werbefinanzierte Free-TV-Sender, die ihr Programm (im Unterschied zu Pay-TV-Sendern) für das Publikum ohne direkt an den Sender zu zahlendes Entgelt²⁷ anbieten, sieht das Geschäftsmodell folgendermaßen aus: Sie verkaufen die Aufmerksamkeit des Publikums (in Form von zu erwartenden Zuschauerzahlen und Marktanteilen) an die werbungstreibende Wirtschaft, die dadurch die entsprechende Aufmerksamkeit für die von ihr beworbenen Produkte erhält. Dabei wird von beiden Seiten davon ausgegangen, dass die quantitative

²⁷ Indirekt zahlen die Zuschauerinnen und Zuschauer jedoch auch für die werbefinanzierten „Gratis“- („Free“-)TV-Angebote, indem sie über den Kauf von Produkten deren Werbung mitbezahlen. Auch die gebührenfinanzierten Programme öffentlich-rechtlicher Fernsehanbieter werden als „Free-TV“ bezeichnet, da der Zuschauer nicht direkt für die Nutzung des Fernsehprogramms, sondern allein für die Bereithaltung des Empfangsgerätes die Rundfunkgebühr zu entrichten hat.

Aufmerksamkeit (also die Zahl der Zuschauerinnen und Zuschauer) umso größer ist, je größer die Aufmerksamkeit für das Programm ist, das im direkten Umfeld ausgestrahlt wird²⁸.

Die Ware, mit der im Geschäft des werbefinanzierten Fernsehens gehandelt wird, ist somit die Aufmerksamkeit des Publikums; sie wird durch das Programm erregt (quasi „eingefangen“), um an die Werbungtreibenden gegen Bezahlung weitervermittelt zu werden. „Selbst dort nämlich, wo es letztendlich um Geld geht, geht es zunächst einmal darum, im Kampf um die Aufmerksamkeit zu bestehen“, formuliert Georg FRANCK (1998, S. 67).

Das gilt nicht nur für die kommerziellen, privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter, das gilt auch für die öffentlich-rechtlichen Sender. Sie sind – zumindest überwiegend – aus Rundfunkgebühren finanziert, die jeder in Deutschland zu entrichten hat, der ein Fernsehgerät zum Empfang bereit hält (ganz gleich, ob er es nutzt). Die Gegenleistung für diese relative Planungssicherheit, die die öffentlich-rechtlichen Anbieter gegenüber den privatwirtschaftlichen, von ihrem Aufmerksamkeitserfolg abhängigen Sendern besitzen, ist ein gesetzlich definierter Programmauftrag (auf den im Zusammenhang mit den Unternehmenszielen, Kapitel 6, noch eingegangen wird). Auch die öffentlich-rechtlichen Sender sind nicht unabhängig von der Werbewirtschaft – außer an Sonntagen und im ganzen Bundesgebiet anerkannten Feiertagen ist es ihnen erlaubt, täglich vor 20.00 Uhr 20 Minuten Werbung auszustrahlen²⁹. In der Zeit, in der dies geschieht, dem „Vorabend“, befinden sie sich damit in direktem Wettbewerb mit den privatwirtschaftlichen Anbietern um das Geld der werbungtreibenden Wirtschaft (inwieweit dieser Faktor Einfluss auf die Programmplanung hat, wird in Kapitel 13 untersucht).

28 Welche Bedeutung das „Programmumfeld“ und damit programmplanerisches Handeln für den wirtschaftlichen Erfolg am Werbemarkt besitzt, wird in Kapitel 12 noch untersucht.

29 Die Ausstrahlung von Werbung in den öffentlich-rechtlichen Fernsehprogrammen ARD/„Das Erste“ und ZDF ist durch den Rundfunkstaatsvertrag (RStV) auf werktäglich 20 Minuten im Jahresdurchschnitt und in Form von Blockwerbung begrenzt. Innerhalb eines Zeitraumes von einer Stunde darf nicht mehr als 20 Prozent Werbung gesendet werden (vgl. RStV §§ 15, 16, 17).

3.2 Das Programmangebot in Deutschland

Um die Aufmerksamkeit der rund 27 Millionen Fernsehhaushalte in der Bundesrepublik Deutschland³⁰ konkurrieren mehr als 300 Fernsehprogramme; nicht alle von ihnen sind allerdings flächendeckend überall in Deutschland und über alle technischen Verbreitungswege empfangbar.

3.2.1 Programmanbieter in Deutschland

Die öffentlich-rechtlichen Anstalten – die Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten Deutschlands (ARD) und das Zweite Deutsche Fernsehen (ZDF) – bieten derzeit insgesamt 21 Fernsehprogramme an³¹. Dazu gehören neben den hier untersuchten beiden bundesweit empfangbaren Vollprogrammen ARD/„Das Erste“ und ZDF acht Dritte Programme sowie fünf (mit Ausnahme von BR-alpha) gemeinschaftlich von ARD und ZDF veranstaltete Zielgruppen- und Spartenprogramme sowie die nur digital ausgestrahlten Programme EinsPlus, EinsExtra und EinsFestival der ARD sowie ZDFinfokanal, ZDFdokukanal und ZDFtheaterkanal (die unter dem Namen ZDFvision zusammen mit weiteren Simulcast-Programmangeboten zu einem digitalen Programm-Bouquet zusammengefasst sind).

Bei den privatwirtschaftlichen Fernsehsendern ist das Angebot dagegen unübersichtlicher. Die Programmliste der im Auftrag der Landesmedienanstalten tätigen Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich (KEK) verzeichnet 88 zugelassene Free-TV- und Pay-TV-Programme³² einschließlich fremdsprachlicher Programmangebote.

30 Am 1. Oktober 2004 waren es 26,95 Millionen; Quelle: AGF/GfK Fernsehforschung; MEDIA PERSPEKTIVEN 2004, S. 7

31 Diese Programme sind: Das Erste, ZDF; Bayerisches Fernsehen, Hessen-Fernsehen, mdr-Fernsehen, NDR Fernsehen, Radio Bremen TV, rbb Fernsehen, Südwest-Fernsehen, WDR-Fernsehen; BR-alpha, arte, Phoenix, 3sat, Ki.Ka; EinsPlus, EinsExtra, EinsFestival, ZDFinfokanal, ZDFdokukanal, ZDFtheaterkanal

32 Das sind: 13th Street, AB Sat, Astro TV, Beate Uhse TV, Bibel TV, Bloomberg Television, BW family, Classica, CNN Deutschland, Cult Channel, DCTP, Deluxe Music, Deluxe Classic, Deluxe Nova, Deutsches Markenfernsehen (DMF), Discovery – Animal Planet, Discovery Channel, Discovery Geschichte, Disney Channel, DSF, DSF-digital, easy.tv, easy.tv Infotainmentkanal, Eurosport, Focus TV Gesundheit, Games Television (GTV)/Contento-Digitalbouquet, GoldStar TV, GSN (Game Show Network), Gusto, Gute Laune TV, Heimatkanal, Hit24, Hollywood Cinema, Jetix, Junior, K1010, Kabel 1, Kanal Avrupa, Kanal D, Kinowelt TV und Kinowelt TV Premium, L-TV Sat, LibertyTV Deutschland Messe.TV, MGM Channel, Mohajer International Television (MITV), moreTV, movies and more Spielfilm, Erotik First, MTV, MTV2 – The Pop Channel, N24, n-tv, Nasche Kino, Detski Mir/Teleclub, NBC Europe, 9Live, Nickelodeon, ONYXplus, Planet TV,

Die Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland (ALM)³³ verzeichnete 2003 insgesamt 13 bundesweit empfangbare privatwirtschaftliche Free-TV-Spartenprogramme, vier Fenster- und 13 Pay-TV-Kanäle sowie drei digitale Programm-Bouquets.

Zu diesen meist bundesweit über Antenne, Kabel oder Satellit empfangbaren Programmen kommen vielerorts noch solche hinzu, die nur regional oder lokal empfangen werden können. Vor allem in Ostdeutschland existieren mehr als 180 kleine Stadt- und Dorfsender; allein in Sachsen gab es im Jahr 2003 insgesamt 82 Lizenznehmer für Lokal-TV. Diese Programme werden in Kabelnetzen verbreitet und erreichen mehrere Hunderttausend angeschlossene Fernsehhaushalte³⁴. Insgesamt waren im Jahr 2003 in den 14 deutschen Bundesländern 287 landesweite, regionale (Ballungsraum-Fernsehen wie Hamburg1 oder FAB in Berlin) und lokale Fernsehangebote lizenziert (siehe Tabelle 5).

Auch ausländische Fernsehanbieter, die auf Deutsch (etwa der österreichische Sender ORF im Süden Deutschlands oder der Nachrichtenkanal Euronews) oder in Fremdsprachen, die in Grenzregionen auch von der deutschen Bevölkerung gesprochen werden, ihre Programme ausstrahlen, sind als Programmangebot in Deutschland mit zu berücksichtigen.

Ergänzt wird diese Vielzahl an Fernsehprogrammen durch weitere Angebote, die zwar ebenfalls über das Fernsehgerät empfangen werden können, jedoch rechtlich nicht als Fernsehen, sondern als Mediendienste³⁵ gelten. Dabei handelt es sich dabei um so genannte Teleshopping-Kanäle.

Playboy-TV, Playhouse Disney, Toon Disney, Toon Disney + 1, Premiere, ProSieben, RTL – digitales Programmbouquet, RTL II, RTL Television, RTV, SAT.1, Sci-Fi Channel, SET (Sony Entertainment Television), Silverline Movie Channel, Single TV, Spiegel TV – xxp digital, Star! TV, Starblitz und Vitalissimo, Studio Universal, Super RTL, TD1, Tele 5, Terra Nova, TGRT Europe, The History Channel, ToonGate, Traumpartner TV, TS Technology & Science Network (TSN), Türk Show, TV.BERLIN, VH-1 Classic, VIVA, VIVA Plus, VIVA Polska, Vox, Vox Digital Reise und Vox Digital Service, Wein TV, XXP Das Informations-Programm
33 Vgl. ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2003, S. 279–284

34 In Sachsen waren es 2003 knapp 710.000, in Thüringen rund 360.000 und in Brandenburg etwa 530.000 Haushalte; vgl. ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2003, S. 272

35 Zu den Mediendiensten gehören laut KEK-Liste 1-23.tv, HSE24, LiveStyle TV und Quiz-des-Tages, QVC, Raze.TV, RTL Shop, Spi.Ka TV, sonnenklar TV, TV Shop, TV Travel Shop

<i>Bundesland</i>	<i>Zahl der lizenzierten privaten Fernsehprogramme</i>
Baden-Württemberg	8
Bayern	46
Berlin/Brandenburg	73
Bremen	2
Hamburg	4
Mecklenburg-Vorpommern	17
Niedersachsen	3
Nordrhein-Westfalen	3
Rheinland-Pfalz	7
Saarland	2
Sachsen	82
Sachsen-Anhalt	16
Schleswig-Holstein	6
Thüringen	18
GESAMT	287

Tabelle 5 **Private Fernsehprogramme in den Bundesländern**

Quelle: Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland 2003; eigene Berechnungen des Verfassers

Neben der Anzahl der (mehr oder minder direkt) konkurrierenden Programme lässt sich der deutsche Fernsehmarkt auch über die Betrachtung der Programmklassifikation, der Sendedauer der einzelnen Anbieter und ihrer technischen Reichweite charakterisieren.

3.2.2 Klassifikation der Programmanbieter

Der Rundfunkstaatsvertrag definiert die Programmklassifikationen folgendermaßen:

„Im Sinne dieses Staatsvertrages ist

1. Vollprogramm ein Rundfunkprogramm mit vielfältigen Inhalten, in welchem Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung einen wesentlichen Teil des Gesamtprogramms bilden,
2. Spartenprogramm ein Rundfunkprogramm mit im wesentlichen gleichartigen Inhalten,
3. Satellitenfensterprogramm ein zeitlich begrenztes Rundfunkprogramm, mit bundesweiter Verbreitung im Rahmen eines weiterreichenden Programms (Hauptprogramm),

4. Regionalfensterprogramm ein zeitlich und räumlich begrenztes Rundfunkprogramm mit im wesentlichen regionalen Inhalten im Rahmen eines Hauptprogramms, [...].“³⁶

Lediglich die hier untersuchten *bundesweiten* Programme ARD/„Das Erste“, Kabel 1, ProSieben, RTL, RTL II, SAT1, Vox und ZDF entsprechen der Vollprogramm-Definition des Rundfunkstaatsvertrags, in dem Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung einen wesentlichen Teil ihres Programms ausmachen³⁷.

Die große Mehrheit der unter 3.2.1 genannten Fernsehangebote ist nur in Teilen Deutschlands (regional oder lokal) zu empfangen, sie sind (thematische oder regionale³⁸) Fensterprogramme im Rahmen eines Hauptprogramms, oder sie sind Spartenkanäle, die sich speziellen Themen (wie etwa das Deutsche Sportfernsehen DSF) oder Zielgruppen (wie der Kinderkanal Ki.Ka) widmen.

Wenn auch die Mehrzahl der Fernsehanbieter nur bestimmte, durch ihre Interessen oder ihren Wohnort definierte Zielgruppen erreichen will und kann, so stehen doch insgesamt alle Sender im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der rund 27 Millionen Fernsehhaushalte in Deutschland.

3.2.3 Sendedauer

Bis in die 70er-Jahre endete das Fernsehprogramm meist um Mitternacht mit der Nationalhymne; danach wurde ein Testbild gesendet. Allenfalls an Wochenenden wurde manchmal bis nach 1.00 Uhr gesendet. Nach der Etablierung der Privatsender passten sich die Öffentlich-Rechtlichen an. Heute strahlen die deutschen Fernsehanbieter – mit Ausnahme der regionalen und Fensterprogramme sowie einiger Spartenkanäle – überwiegend an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr aus.

Ein Grund dafür ist die Digitalisierung der Fernsehverbreitung: Sie hat die technische Möglichkeit eröffnet, die Zahl der zu vergebenden Fernsehfrequenzen und damit die Zahl der

36 RUNDfunkSTAATSVERTRAG (RStV), § 2, Abs. 2

37 Die Kriterien Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung erfüllt indes auch das Programm von arte; es gilt jedoch per Definition als „europäischer Kulturkanal“ und somit als Spartenprogramm.

38 Als Beispiel für ein thematisches Fensterprogramm seien die Sendungen von dctp im Hauptprogramm von RTL und Vox genannt; als Beispiel für regionale Fensterprogramme sei das Bayern Journal im Hauptprogramm von RTL und SAT.1 genannt.

Kanäle deutlich zu steigern³⁹. Aus wirtschaftlichen Gründen kann es nicht im Interesse von Fernsehveranstaltern liegen, ihre Frequenz über mehrere Stunden am Tag (oder in der Nacht) ungenutzt zu lassen. Die Refinanzierung der Produktions- und Sendetechnik erfordert ihre möglichst ständige Auslastung mit der Möglichkeit, durch Werbeeinnahmen (und seien sie zu bestimmten Zeiten auch noch so gering) Erlöse zu erwirtschaften. Zum anderen spielt der Konkurrenzdruck eine wichtige Rolle: Ein Sender, der zu einer bestimmten Zeit kein Programm ausstrahlt, schickt „sein“ Publikum damit zur Konkurrenz, die zeitgleich ein Programm anbietet.

Auf die Konsequenzen, die die Ausstrahlung eines 365-Tage-24-Stunden-Programms für die Programmplanung der Fernsehvollprogramme hat, wird in den Kapiteln 8 (im Zusammenhang mit dem Programmcharakter des Mediums Fernsehen), 9 und 10 noch eingegangen.

3.2.4 Technische Reichweite

Ausgangspunkt für den Wettbewerb um die Aufmerksamkeit der Zuschauerinnen und Zuschauer auf dem Fernsehmarkt ist zunächst ein technischer Parameter: die technische Reichweite der einzelnen Sender. Denn schließlich kann nur derjenige ein Programm anschauen, der es auch über eine Empfangstechnik empfangen kann, zu der er Zugang besitzt.

Drei Verbreitungswege stehen den Fernsehanbietern prinzipiell zur Verfügung:

- die terrestrische Verbreitung mit der Empfangsmöglichkeit über eine Haus- oder Zimmerantenne,
- die Verbreitung in Kabelnetzen sowie
- die Verbreitung über Fernsehsatelliten mit der Empfangsmöglichkeit über Gemeinschafts- oder Einzel-Satellitenantennen und entsprechende Decoder.

Auf allen drei Verbreitungswegen können Fernsehprogramme analog oder digital (DVB-T, DVB-C, DVB-S) ausgestrahlt werden.

39 Konnten beispielsweise über die analog-terrestrische Verbreitung fünf Fernsehprogramme über die Antenne empfangen werden, ermöglicht die digital-terrestrische DVB-T-Verbreitung bis zu 30 Kanäle.

Über welche der drei Verbreitungswege die hier untersuchten acht Vollprogramme wie viele Fernsehhaushalte technisch erreichen könnten, zeigt Tabelle 6. Die Übersicht zeigt, dass die Ausgangssituation des Wettbewerbs für die Programme bei den Verbreitungswegen Kabel und Satellit verhältnismäßig gleich ist: Zwischen 12,25 (Kabel 1) und 12,36 Millionen Haushalten (ARD/„Das Erste“) bei der Satelliten-Reichweite und 19,05 (Kabel 1) und 19,30 Millionen Haushalten (ARD/„Das Erste“) bei der Kabelverbreitung liegen die Spannweiten. Die Differenz zwischen den reichweitenstärksten und -schwächsten Anbietern liegt bei 110.000 bzw. 250.000 Haushalten.

Sender	Antenne Mio. HH	Kabel Mio. HH	Satellit Mio. HH
ARD	1,96	19,30	12,36
Kabel 1	0,38	19,05	12,27
ProSieben	0,76	19,14	12,34
RTL	1,27	19,27	12,35
RTL II	0,52	19,10	12,29
SAT.1	1,17	19,26	12,34
Vox	0,81	19,08	12,25
ZDF	1,95	19,27	12,35
GESAMT	2,02	19,31	12,39

Tabelle 6 **Technische Reichweiten der Fernsehvollprogramme**

Stand: 1. Oktober 2004. Quelle: AGF/GfK Fernsehforschung; Werte ermittelt auf der Basis des AGF/GfK-Fernsehpanels (D), analoge und digitale Nutzung. Nach: MEDIA PERSPEKTIVEN 2004, S. 8

Relativ und absolut gesehen deutlicher sind die Reichweitenunterschiede beim Antennenempfang: Hier liegen sie zwischen 0,38 (Kabel 1) und 1,96 Millionen Haushalten (ARD/„Das Erste“) – eine Differenz von 1,58 Millionen Haushalten, die technisch erreicht werden können (oder auch nicht).

Die technischen Empfangspotenziale der untersuchten Programme unterscheiden sich insgesamt über alle Verbreitungsarten hinweg betrachtet zwischen dem reichweitenstärksten und dem reichweiteschwächsten Anbieter um 1,92 Millionen Fernsehhaushalte (vgl. Tabelle 7); das Empfangspotenzial des reichweitenstärksten Anbieters ARD/„Das Erste“ und des reichweiteschwächsten Anbieters Kabel 1 unterscheidet sich insgesamt um rund 7,1 Prozent.

<i>Programm</i>	<i>Empfangspotenzial (in Mio. HH)</i>
ARD	33,62
Kabel 1	31,70
ProSieben	32,24
RTL	32,89
RTL II	31,91
SAT.1	32,77
Vox	32,14
ZDF	33,57

Tabelle 7 **Empfangspotenziale der Fernsehvollprogramme**

Stand: 1. Oktober 2004. Quelle: AGF/GfK Fernsehforschung und eigene Berechnungen; Werte ermittelt auf der Basis des AGF/GfK-Fernsehpanels (D), analoge und digitale Nutzung. Nach: MEDIA PERSPEKTIVEN 2004, S. 8

Betrachtet man die Relationen zwischen Kabel- und Satelliten-Haushalten auf der einen und Antennen-Haushalten auf der anderen Seite – 31,70 Millionen stehen 2,02 Millionen gegenüber – wird deutlich, dass der terrestrische Empfang keine große Bedeutung als Distributionsweg für Fernsehprogramme besitzt:

„Der terrestrische TV-Empfang über Dach- oder Zimmerantenne verliert seit Jahren an Bedeutung. Allein von Mitte 2000 bis Mitte 2003 verabschiedeten sich 1,4 Mio. Haushalte von der Antenne.“⁴⁰

Die Gründe für diese Tendenz lagen im geringen Programmangebot, das per Antenne empfangen werden konnte; die privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter sind zunehmend zurückhaltend, was die terrestrische Ausstrahlung ihrer Programme angeht, da die Ausstrahlungskosten⁴¹ angesichts der geringen Zahl der Antennen-Haushalte unwirtschaftlich erscheinen.

40 ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2003, S. 255

41 ARD und ZDF zahlen für die terrestrische Ausstrahlung ihrer Programme circa 255 Millionen Euro im Jahr; vgl. ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND 2003, S. 255

Der Fernsehempfang über die Antenne kann jedoch künftig durch die Einführung der digitalen terrestrischen Verbreitungstechnik DVB-T wieder attraktiver werden. Am 1. November 2002 startete der DVB-T-Regelbetrieb bereits in Berlin, im August 2003 wurde die analoge terrestrische Verbreitung eingestellt. Mitte 2004 folgte die Einführung in den Regionen Köln/Bonn, Hannover/Braunschweig, Bremen/Unterweser, Hamburg/Lübeck, Düsseldorf/Ruhrgebiet und im Rhein-Main-Gebiet (Frankfurt/Mainz/Wiesbaden). Im Laufe des Jahres 2005 erfolgte die Umstellung in Bayern (Nürnberg/München) sowie in Halle/Leipzig und Erfurt/Weimar. Fernsehhaushalte, die nicht auf die neue Empfangstechnik umsteigen, sollen auf dem bisherigen analogen Weg allerdings künftig gar keine Programme mehr empfangen können.

Durch das digitale Verbreitungsverfahren können nun per Antenne rund 20 Programme empfangen werden, das sind mehr als doppelt so viele als bisher; technisch möglich ist eine Größenordnung von 30 verbreiteten Kanälen⁴². Für die Fernsehzuschauer liegt der Vorteil des digitalen Antennenempfangs nicht nur im größeren Programmangebot, die Empfangstechnik ist zumindest auch preisgünstiger als der Kabelempfang, der für fast 72 Prozent aller Fernsehhaushalte im Jahr 2003 der Empfangsweg der Wahl gewesen ist. Da anders als beim Kabelempfang keine monatliche Kabelgebühr zu entrichten ist, sondern (ähnlich wie beim Satellitenempfang) nur die einmalige Investition in ein Empfangsgerät (beispielsweise einen DVB-T-Decoder in Form einer Settop-Box) erforderlich ist, kann mit einer Zunahme von Antennen-Haushalten gerechnet werden, insbesondere, da die Anschaffungspreise für die Decoder bereits 2003 auf unter 100 Euro gesunken sind⁴³. Mitte des Jahres 2005, so das Ergebnis einer Studie⁴⁴ der Gemeinsamen Stelle Digitaler Zugang (GSDZ) und der ALM, hatten sich 46 Prozent der Fernsehhaushalte in Deutschland, die ihr Programm über Antenne empfangen, für die neue Technik entschieden. Betrachtet man auch die Zweit- und Drittgeräte in den Haushalten, hatten bereits knapp 20 Prozent aller Fernsehhaushalte TV-Geräte auf digitalen Empfang umgestellt.

42 Vgl. ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DEUTSCHLANDS (ARD) 2004, S. 169

43 Ein weiterer technischer Vorteil der DVB-T-Verbreitung liegt darin, dass Fernsehprogramme nicht nur wie beim analogen Antennenfernsehen stationär, sondern auch mobil (etwa über ein mit der entsprechenden Empfangstechnik ausgestattetes Notebook oder Mobiltelefon) empfangen werden können. Das lässt vermuten, dass künftig auch Kabel- und Satellitenhaushalte zusätzlich, etwa außerhalb der Wohnung, den DVB-T-Empfang nutzen werden.

44 Vgl. GEMEINSAME STELLE DIGITALER ZUGANG (GSDZ)/ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN (ALM) 2005

Fest steht, dass durch die Einführung der DVB-T-Verbreitung die Zahl der empfangbaren Fernsehprogramme auch für diejenigen Fernsehhaushalte, die am Empfang per Antenne festhalten (oder zu ihm zurückkehren) größer wird. Bereits Mitte des Jahres 2003 hatte ein durchschnittlicher Kabelhaushalt in der Bundesrepublik Deutschland täglich die Auswahl zwischen 39,2 Fernsehprogrammen⁴⁵. Diesem Programmangebot stand eine durchschnittliche tägliche Fernsehnutzung der Bundesbürger (ab 14 Jahren) von drei Stunden und 19 Minuten⁴⁶ gegenüber. Würde der Durchschnittsbürger seine Gunst jeden Tag gleichmäßig auf alle Sender verteilen, betrüge die Verweildauer pro Programm gerade mal fünf Minuten.

3.3 Fernsehnutzung in Deutschland

Auch für das Fernsehgeschäft ist das Verhältnis von Angebot und Nachfrage entscheidend. War bis zur Zulassung privatwirtschaftlicher Fernsehsender im Jahr 1984 von Seiten der Nachfrager, der Zuschauerinnen und Zuschauer, häufig die Klage zu hören, dass das aus dem „Ersten“, dem ZDF und einigen Dritten Programmen bestehende Angebot zu gering sei (und zudem aus zu vielen Wiederholungen bestünde, siehe Kapitel 10), kann diese Klage heute (zumindest was die Quantität des Programmangebots betrifft) niemand mehr ernsthaft anbringen. Es stellt sich die Frage, wie die Nachfrageseite, das Publikum, mit dem vervielfachten Angebot umgeht; auf diese Frage sollen in den folgenden Abschnitten Antworten gegeben werden.

3.3.1 Fernseh-Nutzungsdauer

Zu konstatieren ist, dass die tägliche Nutzungsdauer des Mediums Fernsehen zwischen 1985 und 2000, also nach der Einführung des Dualen Systems, stetig gestiegen ist. Das

45 GfK-METHODENBERICHT 2003b

46 Berücksichtigt ist nur die TV-Nutzung zwischen 5.00 und 14.00 Uhr. Quelle: Media-Analyse, SWR Medienforschung, Media Perspektiven; ARD INTERN 2003

belegt⁴⁷ die alle fünf Jahre durchgeführte Langzeitstudie Massenkommunikation⁴⁸ (siehe Tabelle 8).

<i>1980</i>	<i>1985</i>	<i>1990</i>	<i>1995</i>	<i>2000</i>
125	121	135	158	185

Tabelle 8 **Fernsehnutzung in Deutschland (in Minuten am Tag)**

Bundesrepublik Deutschland gesamt, Montag bis Sonntag, in Minuten/Tag (brutto);
Quellen: Berg, Klaus/Christa-Maria Ridder (Hrsg.): Massenkommunikation VI. Nach:
MEDIA PERSPEKTIVEN 2004, S. 64

Die ARD/ZDF-Studie Massenkommunikation 2005⁴⁹ weist für das Jahr 2005 eine weiter gestiegene Fernsehnutzungsdauer aus: 220 Minuten, also drei Stunden und 40 Minuten, widmet demnach jeder Zuschauer ab 14 Jahren täglich dem Fernsehprogramm. Gestiegen ist im Vergleich zwischen 1985 und 2005 allerdings auch die Gesamtzeit, die für die Mediennutzung aufgewendet wird: Waren es 1985 noch 351 Minuten pro Tag, so hat sich die Mediennutzungsdauer im Jahr 2005 mit 600 Minuten fast verdoppelt. Relativ gesehen, also im Vergleich zur Steigerung der Gesamtmediennutzung auf zehn Stunden täglich, verzeichnet die Fernsehnutzung offenbar ein deutlich geringeres Wachstum – was deutlich macht, dass sich die Fernsehprogrammanbieter nicht nur in einem Wettbewerb untereinander um Zeit und damit Aufmerksamkeit des Publikums, sondern auch in einem intermedialen Wettbewerb befinden.

3.3.2 Fernsehen im Wettbewerb mit anderen Medien

Die zusätzliche Mediennutzungszeit wird unter anderem in das Internet investiert, das erst im Jahr 2000 in die Nutzungsanalyse der Studie Massenkommunikation aufgenommen worden ist. Seit 1985 hat sich die Internet-Nutzung von täglich 13 auf 44 Minuten im Jahr 2005 mehr als verdreifacht. Mehr Nutzungszeit investiert wird 2005 im Vergleich zu 2000 auch in die Medien

47 Inwiefern bei der Steigerung der Nutzungsdauer das vergrößerte Programmangebot ursächlich ist, kann aus diesen Zahlen nicht ersichtlich werden; auch andere Veränderungen, etwa eine Zunahme an Freizeit, können dafür ursächlich sein.

48 Vgl. MEDIA PERSPEKTIVEN 2004, S. 64

49 RIDDER/ENGEL 2005, S. 425

- Hörfunk (Steigerung um 15 Minuten von 206 auf 221 Minuten)
- CD, Musik-Kassette, Langspielplatte und MP3 (Steigerung um 9 Minuten von 36 auf 45 Minuten)
- Bücher (Steigerung um 7 Minuten von 18 auf 25 Minuten)
- Zeitschriften (Steigerung um zwei Minuten von 10 auf 12 Minuten)
- Video und DVD (Steigerung um 1 Minute von 4 auf 5 Minuten)

Weniger Zeit wird seit 2000 für die Nutzung von Tageszeitungen aufgewendet, sie ging um täglich zwei Minuten von 30 auf 28 Minuten zurück.

Wie sich das Medienzeitbudget auf die einzelnen Medien verteilt, zeigt Abbildung 2. Sie macht deutlich, dass dem Medium Fernsehen (gleichauf mit dem Radio) 37 Prozent der Mediennutzungszeit zufallen – und das mit deutlichem Abstand zu Musikmedien wie CD und MP3 sowie dem Internet.

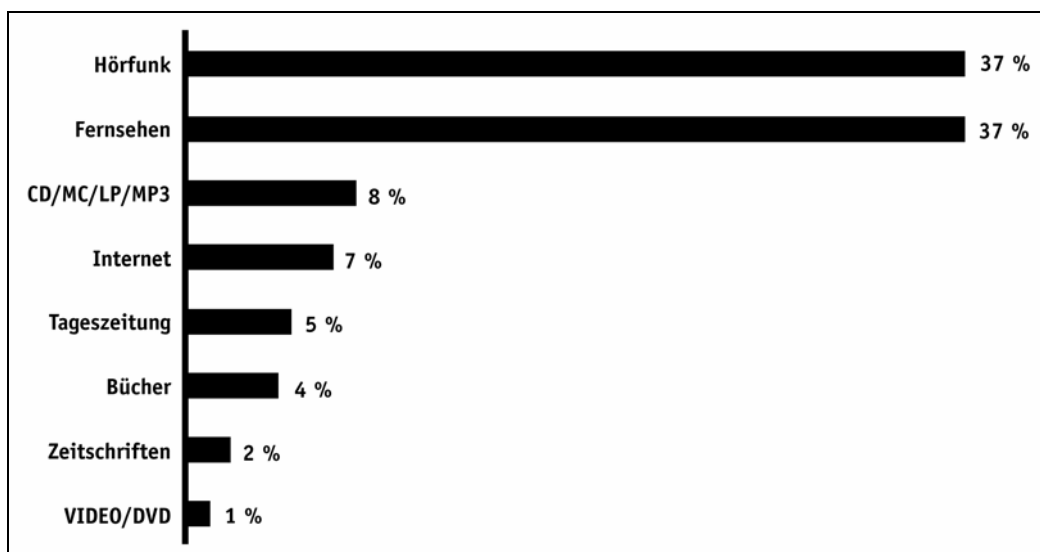


Abbildung 2

Anteile der Medien am Medienzeitbudget 2005

Montag bis Sonntag, 5.00 bis 24.00 Uhr, Personen ab 14 Jahren, BRD gesamt;
nach: RIDDER/ENGEL 2005, S. 425

Dennoch macht die Entwicklung deutlich, dass Fernsehprogrammanbieter tendenziell vor allem im Internet einen ernst zu nehmenden Wettbewerber um die Zeit des Publikums sehen müssen. Dies vor allem bei Betrachtung von zwei Umständen:

- Während in 95,8 Prozent der bundesdeutschen Haushalte im Jahr 2005 mindestens ein Fernsehgerät existierte, war nur in 57,3 Prozent der Haushalte ein Internetanschluss vorhanden⁵⁰. Es ist anzunehmen, dass die Zahl der Internet-Anschlüsse in deutschen Haushalten noch wachsen und sich damit auch die Nutzung steigern wird, auch wenn die Zuwachsraten in den vergangenen Jahren moderat waren⁵¹.
- Das Internet wird vor allem von jüngeren Zielgruppen genutzt – den Jüngeren aus der Gruppe der 14- bis 49-Jährigen, die auch für die Fernsehprogrammanbieter als werberelevante Zielgruppe besondere Bedeutung besitzen⁵².

3.3.3 Marktanteile 2004 der Vollprogramme

Der Wettbewerb unter den hier untersuchten Vollprogrammen um die Aufmerksamkeit der Zuschauer lässt sich anhand ihrer Marktanteile – also der jeweiligen Nutzung eines Senders durch die Zuschauer, die tatsächlich zu einem bestimmten Zeitpunkt fernsehen⁵³ – beschreiben.

Die Marktanteile im Tagesdurchschnitt verteilten sich im Jahr 2004 folgendermaßen auf die hier untersuchten Fernsehvollprogramme (siehe auch Abbildung 3):

- ARD/„Das Erste“: 13,9 Prozent
- RTL: 13,8 Prozent
- ZDF: 13,6 Prozent
- SAT.1: 10,3 Prozent
- ProSieben: 7,0 Prozent
- RTL II: 4,9 Prozent

50 Quelle für beide Zahlen: Media-Analyse 2005/II, haushaltsgewichtet; nach: MEDIENDATEN 2005

51 Vgl. VAN EIMEREN/GERHARD/ FREES 2004

52 Vgl. VAN EIMEREN/GERHARD/FREES 2004

53 Marktanteile sagen nichts über die tatsächliche Zahl der Nutzer aus; sie beziehen sich jeweils relativ auf die Zahl derjenigen Zuschauer, die das Fernsehgerät eingeschaltet haben.

- Kabel 1: 4,0 Prozent
- Vox: 3,7 Prozent

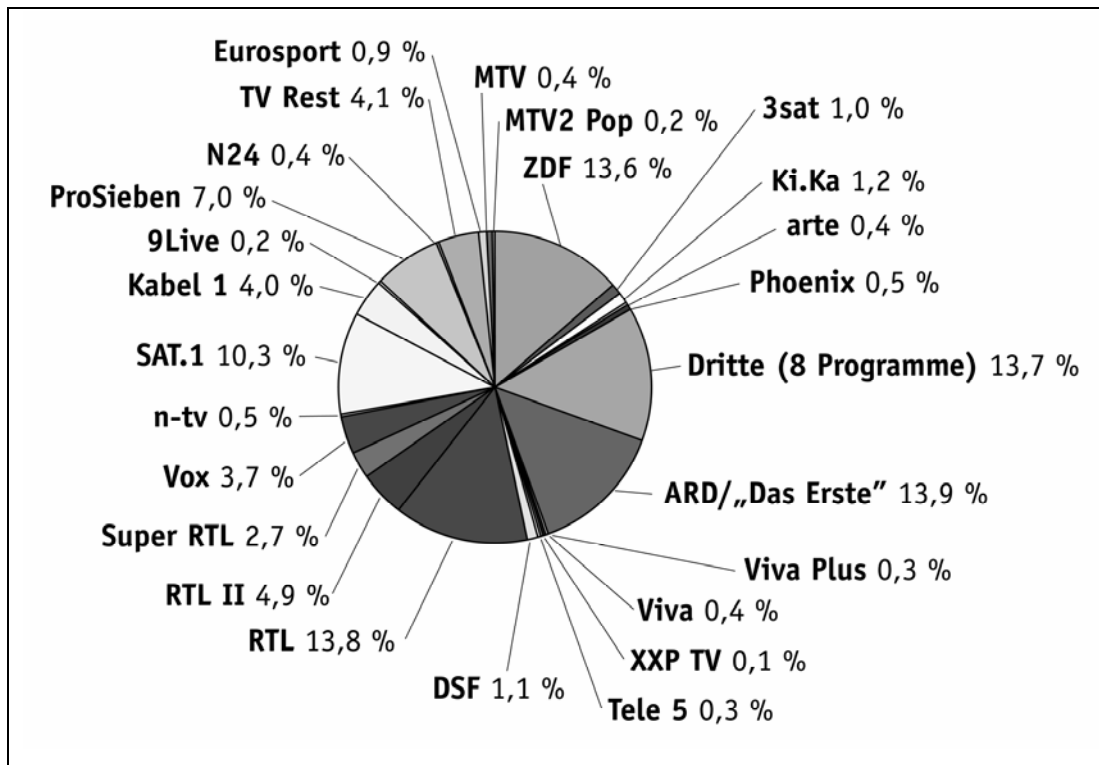


Abbildung 3 **Marktanteile der deutschen Fernsehsender im Tagesdurchschnitt 2004**

Zuschauer ab 3 Jahren, Montag bis Sonntag, 3.00 bis 3.00 Uhr; Quelle: AGF/GfK
Fernsehforschung; pc#tv, Fernsehpanel D+EU; nach:
www.agf.de/daten/zuschauermarkt/marktanteile/ (23.10.2005, 10:19)

Vor dem Hintergrund der Marktanteilsübersicht des Jahres 2004 können die hier untersuchten Fernsehvollprogramme nach ihrem generellen Erfolg in zwei Gruppen unterteilt werden: in diejenigen Anbieter, die im Jahresdurchschnitt 2004 einen zweistelligen Marktanteil erreicht haben, dazu gehören:

- ARD/„Das Erste“, RTL, ZDF und SAT.1;

und diejenigen mit einstelligen Marktanteilen, also

- ProSieben, RTL II, Kabel 1 und Vox.

Der Marktanteilserfolg (und damit die bei den Zuschauern erreichte Aufmerksamkeit) bestimmen den wirtschaftlichen Erfolg der Sender (siehe Abschnitt 3.1); deshalb liegt es nahe, auch der wirtschaftlichen Situation der untersuchten Sender Aufmerksamkeit zu widmen.

3.4 Organisationsformen und Beteiligungsstrukturen der Sender

Mehr als 90 Prozent der Zuschaueranteile auf dem deutschen Fernsehmarkt 2003/2004 entfielen auf drei dominierende Anbietergruppen:

- die öffentlich-rechtlichen Sender (43,6 Prozent)
- die RTL-Group (26,4 Prozent) und die
- ProSiebenSAT.1 Media AG (22,2 Prozent)⁵⁴

Im Folgenden werden die Organisationsformen und die Beteiligungsstrukturen dieser drei Anbietergruppen – insbesondere hinsichtlich so genannter Senderfamilien, auf die in den Kapiteln 6 und 9 noch eingegangen wird – untersucht.

3.4.1 Öffentlich-rechtliche Programmanbieter

Die beiden öffentlich-rechtlichen Fernsehvollprogramme ARD/„Das Erste“ und Zweites Deutsches Fernsehen unterscheiden sich hinsichtlich der Struktur ihrer Anbieter, die in den folgenden Abschnitten charakterisiert wird.

3.4.1.1 ARD

Die ARD selbst ist keine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt, sondern eine nicht rechtsfähige Arbeitsgemeinschaft, zu der sich die neun Landesrundfunkanstalten zusammenge-

54 Quelle: KEK; Stand 6/2004

geschlossen⁵⁵ haben; Mitglied ist außerdem der Auslandssender Deutsche Welle, eine Rundfunkanstalt des Bundesrechts. Rechtsgrundlage der ARD ist ihre Satzung vom 9./10.6.1950 in der Fassung von 1991 sowie der Rundfunkstaatsvertrag (RStV).

In § 2, Abs. 1 der ARD-Satzung werden der Arbeitsgemeinschaft folgende Aufgaben zugewiesen:

- „a) Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen der Rundfunkanstalten bei der Ausübung von Hoheitsrechten auf dem Gebiet des Rundfunks;
- b) Wahrnehmung sonstiger gemeinsamer Interessen der Rundfunkanstalten;
- c) Bearbeitung gemeinsamer Fragen des Programms sowie gemeinsamer Fragen rechtlicher, technischer und betriebswirtschaftlicher Art ...“⁵⁶

Der Rundfunkstaatsvertrag (RStV) verpflichtet die in der ARD zusammengeschlossenen Rundfunkanstalten in § 19, Abs. 1, ein gemeinsames Fernsehvollprogramm zu veranstalten:

„(1) Die in der ARD zusammengeschlossenen Landesrundfunkanstalten [...] veranstalten [...] ein Fernsehvollprogramm gemäß § 1 Abs. 1 ARD-Staatsvertrag [...]. Die einzelnen in der ARD zusammengeschlossenen Landesrundfunkanstalten dürfen insgesamt nicht mehr als die zum 1. April 2004 verbreiteten Fernsehprogramme veranstalten.“⁵⁷

Beschlussorgan der Arbeitsgemeinschaft ist ihre Mitgliederversammlung, in der jede Rundfunkanstalt eine Stimme⁵⁸ hat. Die Geschäftsführung der ARD übernimmt jeweils für ein

55 Die ARD wurde 1950 gegründet, Gründungsmitglieder waren der Bayerische Rundfunk, der Hessische Rundfunk, der Nordwestdeutsche Rundfunk, Radio Bremen, der Süddeutsche Rundfunk und der Südwestfunk sowie – mit beratender Stimme – RIAS Berlin; vgl. ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DEUTSCHLANDS (ARD) 1994, S. 7

56 SATZUNG DER ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (ARD) vom 9./10. Juni 1950 in der Fassung vom 25. November 2003

57 RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (RStV). Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland vom 31. August 1991, zuletzt geändert durch den Achten Rundfunkänderungsstaatsvertrag vom 8./15. Oktober 2004

58 Bei Beschlüssen, an denen die Deutsche Welle nicht beteiligt ist, besitzen die einzelnen Landesrundfunkanstalten je nach Größe ein bis vier Stimmen.

Jahr, längstens für zwei Jahre⁵⁹, eine der Mitgliedsanstalten, der Intendant oder die Intendantin der geschäftsführenden Anstalt ist der oder die ARD-Vorsitzende.

Für das 1954 gestartete Gemeinschaftsprogramm „Das Erste“ existiert eine Programmdirektion in München sowie eine Nachrichtenzentrale in Hamburg („ARD aktuell“). Rechtsgrundlagen der „Programmdirektion Erstes Deutsches Fernsehen“ sind der Rundfunkstaatsvertrag (RStV) und der ARD-Fernsehvertrag⁶⁰.

Geleitet wird die Programmdirektion durch den Programmdirektor, der von den Landesrundfunkanstalten mit Zwei-Drittel-Mehrheit auf mindestens zwei Jahre berufen wird. Der Programmdirektor ist Vorsitzender der Ständigen Programmkonferenz, die das Gemeinschaftsprogramm „Das Erste“ aus Angeboten der Landesrundfunkanstalten zusammenstellt. Unterstützt wird der Programmdirektor durch hauptamtliche Koordinatoren für die Aufgabengebiete Politik, Gesellschaft und Kultur, Auslandsfragen und Sport sowie den ARD-Beauftragten für digitales Fernsehen und nebenamtliche Koordinatoren für Fernsehfilm, Unterhaltung, Familienprogramm, kirchliche Sendungen, Spielfilm und Filmförderung, Vorabend, Fernsehproduktion, Musikprogramme und für die ARD-Zulieferungen zu 3sat und arte. Für das Vorabendprogramm sowie die Serien im Hauptabendprogramm gibt es den zuständigen Koordinatoren unterstehende Gemeinschaftsredaktionen. Beraten werden der Programmdirektor und die Ständige Programmkonferenz vom Programmbeirat. Dieser setzt sich aus je einem Vertreter der Landesrundfunkanstalten zusammen, der dem Rundfunk- oder Verwaltungsrat der jeweiligen Anstalt angehören muss.

Festzuhalten ist, dass das ARD-Gemeinschaftsprogramm dezentral strukturiert ist und das Zusammenwirken der einzelnen Landesrundfunkanstalten durch die Programmdirektion Erstes Deutsches Fernsehen koordiniert wird.

59 Ausnahmen von dieser Amtszeitbegrenzung sind allerdings möglich; so amtierten die ARD-Vorsitzenden Christian Wallenreiter (BR, 1967 bis 1969) und Reinhold Vöth (BR, 1980 bis 1983) länger als zwei Jahre.

60 ARD-FERNSEHVERTRAG: Verwaltungsvereinbarung der Landesrundfunkanstalten über die Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Fernsehens vom 26./27. November 1991 in der Fassung vom 29. März 2004

3.4.1.2 ZDF

Das Zweite Deutsche Fernsehen wurde durch den am 1. Dezember 1961 in Kraft getretenen „Staatsvertrag über die Errichtung der Anstalt des öffentlichen Rechts ‚Zweites Deutsches Fernsehen‘“⁶¹ begründet und nahm am 1. April 1963 den Sendebetrieb auf.

Der Intendant und fünf Direktoren – Chefredakteur, Programmdirektor, Direktor Europäische Satellitenprogramme, Verwaltungsdirektor und Produktionsdirektor – bilden die Geschäftsleitung des ZDF. Für die Programmgestaltung auf den Gebieten Politik, Zeitgeschehen und Sport ist die Chefredaktion verantwortlich; für die kulturellen, künstlerischen und unterhaltenden Sendungen ist die Programmdirektion zuständig.

Das ZDF wird von zwei Gremien überwacht: dem Fernseh- und dem Verwaltungsrat. Der Verwaltungsrat, der aus 14 Mitgliedern besteht, überwacht die Tätigkeit des Intendanten, insbesondere in Haushaltsfragen. Der Fernsehrat, dem 77 Mitglieder angehören, berät den Intendanten in Programmfragen und überwacht die Einhaltung von Richtlinien und der im ZDF-Staatsvertrag aufgestellten Grundsätze.

Im Vergleich zur dezentralen Struktur des ARD-Gemeinschaftsprogramms sind beim Zweiten Deutschen Fernsehen alle an der Programmgestaltung mitwirkenden und für sie verantwortlichen Einheiten in einem Haus zentral organisiert.

3.4.1.3 Beteiligungen an weiteren Programmangeboten

Die ARD als Arbeitsgemeinschaft der in ihr zusammengeschlossenen Rundfunkanstalten und das ZDF sind an einer Reihe von Programmangeboten neben ihren beiden Vollprogrammen beteiligt. Tabelle 9 zeigt die Beteiligungsverhältnisse an den Programmen 3sat, arte, Ki.Ka und Phoenix.

ZDF und ARD betreiben seit 2002 außerdem zusammen mit der Deutschen Welle den Auslandssender German TV. Das Programm wird in den USA, in Kanada und Teilen Lateinamerikas als Pay-TV verbreitet.

61 Derzeit gültige Fassung: ZDF-STAAITSVERTRAG vom 31. August 1991, in der Fassung des Achten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge (Achter Rundfunkänderungsstaatsvertrag), in Kraft seit 1. April 2005

Durch einen Staatsvertrag⁶² ist das ZDF seit 1994 zusammen mit den Ländern und den in der ARD zusammengeschlossenen Landesrundfunkanstalten Träger der Körperschaft des öffentlichen Rechts DeutschlandRadio, die die Hörfunkprogramme DeutschlandRadio Berlin und Deutschlandfunk ausstrahlt.

<i>Sender</i>	ARD	ZDF	ORF	SRG	arte France
3sat	32,5 %	32,5 %	25,0 %	10,0 %	–
arte	25,0 %	25,0 %	–	–	50,0 %
Ki.Ka	50,0 %	50,0 %	–	–	–
Phoenix	50,0 %	50,0 %	–	–	–

Tabelle 9 **Beteiligungen von ARD und ZDF an weiteren Programmen**

ARD und ZDF halten jeweils 50 Prozent der Anteile an der arte Deutschland TV GmbH, Baden-Baden, die wiederum 50 Prozent an arte G.E.I.E, Straßburg, hält.
Quelle: ZWEITES DEUTSCHES FERNSEHEN 2004, S. 260f., PRESSE UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT 3SAT 2005, S. 4

3.4.2 Privatwirtschaftliche Programmanbieter

Privatwirtschaftliche Fernsehsender wurden in der Bundesrepublik Deutschland im Jahr 1984 erstmals zugelassen. Am 1. Januar des Jahres erfolgte der Start des Kabelpilotprojektes Ludwigshafen. Zwei der hier untersuchten Fernsehprogramme sind bereits 1984 am Markt: SAT.1 und RTL.

3.4.2.1 ProSiebenSAT.1 Media AG

Das Unternehmen ist im Jahr 2000 aus der Fusion von ProSieben mit der SAT.1 Media AG entstanden. Im Besitz der ProSiebenSAT.1 Media AG, die im Untersuchungszeitraum von der US-amerikanischen Saban Holding über ein kompliziertes Unternehmensgeflecht (vgl.

62 DEUTSCHLANDRADIO-STAAATSVERTRAG (DLR StV): Staatsvertrag über die Körperschaft des öffentlichen Rechts „DeutschlandRadio“ vom 17. Juni 1993 in der Fassung des Achten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge (Achter Rundfunkänderungsstaatsvertrag) in Kraft seit 1. April 2005

Abbildung 4) kontrolliert wurde⁶³, befinden sich drei Fernsehunternehmen, die jeweils eines der hier untersuchten Fernsehvollprogramme betreiben:

- die SAT.1 Satelliten Fernsehen GmbH (SAT.1),
- die ProSieben Television GmbH (ProSieben) und
- die Kabel 1 K1 Fernsehen GmbH (Kabel 1).

Die einzelnen Unternehmen sind rechtlich selbstständig und gestalten ihr jeweiliges Programm in Eigenregie; weitere Tochter- und Beteiligungsgesellschaften des Mutterkonzerns übernehmen für sie zentrale Aufgaben wie den Werbezeitenverkauf (SevenOne Media), das Design (SevenSenses) oder den Betrieb von Online- und Teletext-Angeboten (SevenOne Interactive). Drei Tochterunternehmen in Berlin, Hannover und München liefern dem Programm von SAT.1 regionale Fenster zu.

Neben den drei Vollprogrammen betreibt die ProSiebenSAT.1 Media AG den Spartenkanal N24 sowie das Programm 9Live über ihre Unternehmen N24 Gesellschaft für Nachrichten und Zeitgeschehen GmbH und 9Live Fernsehen AG & Co. KG, die sich – wie die drei oben Genannten – zu 100 Prozent in ihrem Besitz befinden; darüber hinaus hat das Tochterunternehmen SevenSenses GmbH im Jahr 2005 die Zulassung von vier Pay-TV-Programmen⁶⁴ beantragt. Über die Beteiligungsverhältnisse im Detail gibt Abbildung 4 Auskunft.

Im Jahr 2005 gründete die ProSiebenSAT.1 Media AG unter dem Namen ProSiebenSAT.1 Welt einen deutschsprachigen Fernsehsender in den USA.

63 Im August 2005 versuchte die Axel Springer AG neuer Mehrheitseigner der ProSiebenSat.1 Media AG zu werden. Das Bundeskartellamt verweigerte im Januar 2006 die Zustimmung zu dieser Übernahme, da dadurch ein markt- und meinungsbeherrschendes Duopol aus der Axel Springer AG und der RTL-Group entstanden wäre. Die bisherigen Eigentümer beschlossen daraufhin, das Unternehmen zumindest bis zum Jahr 2007 nicht zu veräußern (vgl. JAKOBS 2006).

64 Comedy, Lifestyle, Current Movies und Classic Movies

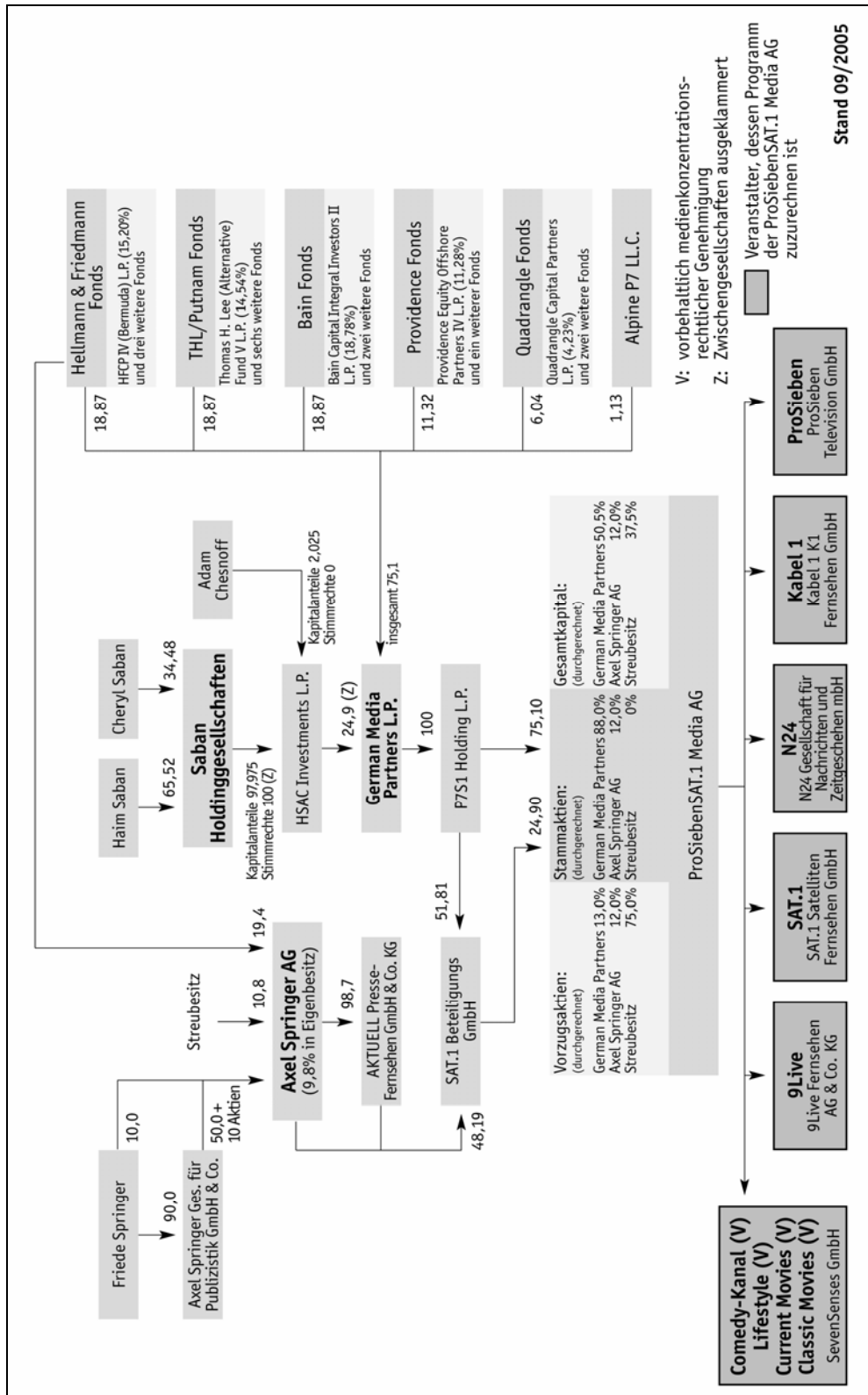


Abbildung 4

Beteiligungen und Programme der ProSiebenSAT.1 Media AG

Quelle: KEK; Stand 09/2005

3.4.2.2 RTL-Group

Die Luxemburger RTL-Group mit insgesamt 32 Fernseh-⁶⁵ und 33 Hörfunksendern in elf Ländern gehört zum Medienunternehmen Bertelsmann. Bereits 1984 beteiligte sich die Bertelsmann AG⁶⁶ mit 40 Prozent am Start von RTLplus. 1997 gab das Unternehmen den Zusammenschluss der Ufa und der Compagnie Luxembourgeoise de Télédiffusion (CLT) zur CLT-UFA bekannt, die drei Jahre später mit Pearson TV zur RTL-Group fusionierte. Über die Holding BWTV hielten Bertelsmann (80 Prozent) und der Zeitungskonzern WAZ (20 Prozent) gemeinsam 37 Prozent, der einstige CLT-Großaktionär Groupe Bruxelles Lambert (GBL) weitere 30 und Pearson 22 Prozent an der RTL-Group. Seit Juli 2005 verfügt die Bertelsmann AG über 90,4 Prozent der RTL-Group-Anteile (vgl. Abbildung 5).

Zur RTL-Group gehören drei der hier untersuchten deutschen Fernsehvollprogramme:

- RTL Television,
- Vox sowie
- RTL II.

Die RTL-Group betreibt darüber zusammen mit unterschiedlichen Partnern zwei Spartenkanäle in Deutschland:

- n-tv (50 Prozent RTL Television, 50 Prozent CNN/Time Warner)
- Super RTL (50 Prozent CLT-UFA, 50 Prozent Buena Vista International⁶⁷)

Wie auch die ProSiebenSAT.1Media AG unterhält die RTL-Group eine Vielzahl von weiteren Unternehmen, darunter den Teleshopping-Kanal RTL Shop. Dazu gehören außerdem die Vermarktungsunternehmen IP Deutschland und IP Newmedia, RTL Creation, eine Agentur für Marketing und Design, sowie das Unternehmen RTL Enterprises, das für das Merchandising von RTL verantwortlich ist.

Im Unterschied zur ProSiebenSAT.1 Media AG, deren Vollprogramme Kabel 1, ProSieben und SAT.1 100-prozentige Tochterunternehmen des Konzerns sind, werden die zur RTL-

65 Zu den Fernsehsendern der RTL-Group gehören auch M6 in Frankreich und Five in Großbritannien.

66 Die Bertelsmann AG, Gütersloh, ist eine nicht-börsennotierte Aktiengesellschaft.

67 Das Unternehmen Buena Vista International Television Investments, Inc. befindet sich im Alleineigentum der Walt Disney Company; Quelle: KEK

Group gehörenden Vollprogramme mit unterschiedlichen Partnern und jeweils unterschiedlichen Gesellschaftsanteilen betrieben; die Unternehmen werden daher hier einzeln charakterisiert.

3.4.2.2.1 RTL Television

Nach SAT.1 war RTL (unter der Bezeichnung „RTLplus“) im Jahr 1994 das zweite privatwirtschaftliche Fernsehprogramm, das an den Start ging. RTL Television mit Sitz in Köln ist eine 100-prozentige Tochter der RTL-Group. Drei 100-prozentige Tochterunternehmen (RTL Nord, Tele West und RTL Hessen) produzieren regionale Fensterprogramme („Guten Abend RTL“) und liefern aktuelle Berichte für die RTL-Nachrichten.

Das Management des Senders besteht aus einer Geschäftsführerin und fünf Direktoren – dem Programmdirektor, dem Direktor Diversifikation und Programmeinkauf, dem Direktor Information und Medienpolitik, dem Direktor Produktion und Technik und dem Kaufmännischen Direktor – und wird ergänzt durch einen Generalsekretär und den Vorsitzenden der Geschäftsführung der IP Deutschland.

3.4.2.2.2 Vox

Die Vox Film- und Fernseh GmbH & Co. KG, ebenfalls mit Sitz in Köln, ist aus dem 1991 gegründeten Westschienenkanal hervorgegangen und befindet sich zu 49,9 Prozent im Besitz von RTL Television und zu 49,8 Prozent im Besitz der UFA Film- und Fernseh GmbH, die wiederum zur RTL-Group gehört. Die restlichen 0,3 Prozent hält die dctp Entwicklungsgesellschaft für TV-Programm GmbH.

Die Geschäftsleitungsebene des Senders besteht aus einem Geschäftsführer sowie dem Chefredakteur, der Programmdirektorin, dem Kaufmännischen Leiter sowie der Leiterin Kommunikation und Presse.

3.4.2.2.3 RTL II

Da die RTL-Group beim Programmanbieter RTL2 Fernsehen GmbH & Co. KG, Grünwald, mit 35,9 Prozent der Anteile nur Minderheitsgesellschafter ist, besitzt dieser Sender im Vergleich zu RTL Television und Vox eine Sonderstellung: Der Einfluss der anderen Gesellschafter – der Tele-München-Gruppe (31,5 Prozent), des Heinrich-Bauer-Verlags (31,5 Prozent) und des Verlagshauses Burda (1,1 Prozent) – ist entsprechend ihrer Anteile groß.

Diese Sonderstellung wird unter anderem daran deutlich, dass die Werbezeitenvermarktung, die wirtschaftlich für einen Fernsehanbieter von großer Bedeutung ist, für RTL II nicht durch das RTL-Group-Tochterunternehmen IP Deutschland, sondern durch das eigene Unternehmen El Cartel Media erfolgt.

3.5 Wirtschaftliche Situation der Sender

Die wirtschaftliche Situation der Programmanbieter, das Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben und das insgesamt vorhandene Kapital bestimmen auch die Handlungsmöglichkeiten der Programmplanung. Ein Sender, der Geld zur Verfügung hat, kann es auch in sein Programm stecken; ein Sender, der über längere Zeit Verluste hinnehmen musste, wird auch hinsichtlich seiner Programminvestitionen möglicherweise vorsichtig sein. Hinzu kommt, dass die hier untersuchten Programmanbieter, auch ausgehend von unterschiedlichen rechtlichen Rahmenbedingungen und Vorgaben (insbesondere im Vergleich privatwirtschaftlicher und öffentlich-rechtlicher Anbieter), unterschiedliche Strategien verfolgen (müssen). In diesem Abschnitt soll deshalb die wirtschaftliche Situation der hier untersuchten Sender beleuchtet werden.

3.5.1 Werbeumsätze der Vollprogrammanbieter

Wie in Abschnitt 3.1 beschrieben, ist die Werbung die wichtigste Einnahmequelle der privatwirtschaftlichen Sender und eine zusätzliche Einnahmequelle für die öffentlich-rechtlichen Anbieter neben den Rundfunkgebühren. Insgesamt hat das Medium Fernsehen als Werbeträger seit dem Jahr 2001 – wie andere Werbeträger auch – einen Rückgang der

Werbeeinnahmen (vgl. Tabelle 10) zu verzeichnen, der alle Fernsehprogrammanbieter trifft.

<i>Jahr</i>	<i>Medien gesamt Werbeeinnahmen in Mio. Euro*</i>	<i>Fernsehen Werbeeinnahmen in Mio. Euro*</i>	<i>Veränderung in %</i>	<i>Anteil am Wer- bemarkt in %</i>
1985	9.128,5	747,0	+ 7,7	8,2
1987	10.018,8	827,2	+ 8,2	8,3
1989	11.532,0	1.153,9	+ 23,0	10,0
1990	12.584,5	1.413,3	+ 22,5	11,6
1991	14.493,6	1.894,1	+ 34,0	13,1
1992	15.980,4	2.213,0	+ 16,8	13,8
1993	16.319,4	2.468,2	+ 11,5	15,1
1994	17.346,9	2.878,8	+ 16,6	16,6
1995	18.579,6	3.242,6	+ 12,6	17,4
1996	19.086,5	3.526,3	+ 8,7	18,3
1997	19.776,1	3.803,1	+ 7,8	19,2
1998	20.790,0	4.041,7	+ 6,3	19,0
1999	21.815,9	4.317,6	+ 6,9	19,8
2000	23.376,3	4.709,1	+ 9,1	20,1
2001	21.723,0	4.469,0	- 5,1	20,1
2002	20.141,2	3.956,1	- 11,5	19,6
2003	19.283,5	3.811,3	- 3,7	19,8

Tabelle 10 **Entwicklung des Werbeträgers Fernsehen**

Ab 1990 inkl. neuer Bundesländer; *Netto-Werbeinnahmen erfassbarer Medien
bzw. Fernsehen; Quelle: ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT 2004

Der Rückgang der Werbeeinnahmen betrifft zwar alle Fernsehanbieter, aber nicht alle gleichmäßig, wie Tabelle 11 zeigt. Der Vergleich der absoluten Netto-Werbeinnahmen der hier untersuchten Fernsehvollprogramme zwischen den Jahren 2000 und 2004 (ohne Berücksichtigung der dazwischen liegenden Jahre) offenbart, dass einige schwächer, andere stärker betroffen worden sind. Zu den deutlichen Verlierern zählen das ZDF und RTL II; die Verluste bei SAT.1, ProSieben, RTL und Kabel 1 waren relativ geringer. Der Rückgang der Werbeeinnahmen bei der ARD war im Vergleich zu den anderen genannten Sendern gemäßigt. Und ein einziger Sender – Vox – konnte seine Werbeeinnahmen im Vergleich der Jahre 2000 und 2004 sogar um mehr als 18 Prozent steigern.

<i>Sender</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>Vergleich 2000 und 2004 in Mio. EUR %</i>	
ARD	192,8	166,7	136,7	141,0	182,2	- 10,6	- 5,5
ZDF	178,8	147,8	116,1	111,2	111,6	- 67,2	- 37,6
RTL	1345,7	1274,5	1180,5	1152,4	1118,0	- 227,7	- 16,9
SAT.1	982,2	858,0	795,0	777,3	778,0	- 204,2	- 20,8
ProSieben	882,5	875,0	786,0	700,8	725,0	- 157,5	- 17,8
Vox	190,0	198,3	216,7	230,4	224,8	+ 34,8	+ 18,3
RTL II	293,9	255,1	214,3	223,2	209,0	- 84,9	- 28,9
Kabel 1	227,0	219,0	198,0	193,7	193,0	- 34,0	- 15,0

Tabelle 11 **Nettowerbeeinnahmen der Vollprogrammanbieter**

Quelle: ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT 2005, S. 280

Gegen die Abhängigkeit vom Werbemarkt und seinen Schwankungen entwickeln die Sender Strategien, um an einem größeren Teil der Wertschöpfungskette des Fernsehgeschäfts beteiligt zu sein und auch verwandte Geschäftsfelder zu erschließen. Die Strategie heißt Diversifizierung.

3.5.2 Diversifizierung der Geschäftsfelder

Unternehmen sind aus verschiedenen Gründen oftmals bestrebt, auf mehreren Produktfeldern tätig zu werden, also eine Produktdiversifizierung zu betreiben: Grund kann unter anderem sein,

- neue Märkte erschließen zu wollen, um Umsatzeinbußen auf dem ersten Markt auszugleichen;
- Komplementäreffekte zu nutzen, wenn die Nachfrage der Erzeugnisgruppen aneinander gekoppelt ist;
- die Auslastung der Produktionsanlagen und des Personals zu gewährleisten;
- das allgemeine Risiko zu mindern, indem die Aktivitäten des Unternehmens auf mehrere Geschäftsfelder („Beine“) verteilt werden.

So beschränkt sich keiner der hier untersuchten Fernsehanbieter auf die Veranstaltung von Fernsehvollprogrammen. Dabei nutzen die TV-Unternehmen sowohl ihr Know-how als auch ihre Marken und die damit verbundenen Images, um sich neue Geschäftsfelder zu erschließen: TV-Spartenprogramme, TV-Regionalprogramme, Digital-TV-Programme, Auslands-TV, Vermarktung und Marktforschung, Teleshopping und Transaktions-TV, Online und Teletext, Lizenzrechte und Merchandising, TV- und Kino-Produktion und -Koproduktion, Marketing/Design, technische Dienstleistungen und Studios, DVD-, Video- und Filmvertrieb, Musikvertrieb, Telefonmehrwertdienste, Mobile Services, Archive und Ausbildung.

Für das Unternehmen RTL Television GmbH verzeichnet die KEK 29 Mehrheitsbeteiligungen an anderen Unternehmen, von der Vermarktungsgesellschaft IP Deutschland (100 Prozent) über das IT-Systemhaus S4M Solutions for Media GmbH (100 Prozent) bis zum Produktionsunternehmen Soap Factory TV (51 Prozent)⁶⁸. Für die ProSiebenSAT.1 Media AG zählt die KEK 20 100-prozentige Beteiligungen auf, darunter die Unternehmen MM Merchandising Media, Seven Senses Agentur für Mediendesign und Marketing GmbH sowie SevenOne Media GmbH⁶⁹.

Die öffentlich-rechtlichen Wettbewerber sind in ihren Möglichkeiten, ihre Geschäftsfelder zu diversifizieren, demgegenüber rechtlich beschränkt. Der Rundfunkstaatsvertrag schränkt (in § 19) ihre Möglichkeiten, neben den Vollprogrammen Sparten-, Satelliten und Digitalprogramme anzubieten, zahlenmäßig eng ein; über die Veranstaltung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen hinaus werden nur zwei weitere Aktivitäten als Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks definiert:

„Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hat durch die Herstellung und Verbreitung von Hörfunk und Fernsehprogrammen als Medium und Faktor des Prozesses freier individueller und öffentlicher Meinungsbildung zu wirken. Er kann programmbegleitend Druckwerke und Mediendienste mit programmbezogenem Inhalt anbieten.“⁷⁰

Weiter heißt es im Rundfunkstaatsvertrag restriktiv:

68 Quelle: KEK 2005a

69 Quelle: KEK 2005b

70 RUNDfunkSTAATSVERTRAG (RStV) § 11, Abs. 1

„Teleshopping findet mit Ausnahme von Teleshopping-Spots im öffentlich-rechtlichen Rundfunk nicht statt.“⁷¹

Trotz dieser Einschränkungen sind auch die öffentlich-rechtlichen Anstalten an Tochterunternehmen beteiligt, die zumindest auf einem Teil der Fernseh-Verwertungskette tätig sind. Dazu gehört die Sportrechteagentur SportA GmbH (50 Prozent gehören der ARD, 50 Prozent dem ZDF), das Auslandsfernsehen German TV (unter Beteiligung der Deutschen Welle) sowie die Unternehmen ZDF Enterprises GmbH und ZDF Enterprises Medien- und Beteiligungs-GmbH. ZDF Enterprises hält insgesamt Beteiligungen an neun weiteren Unternehmen⁷². Mit 33,3 Prozent ist das ZDF außerdem an der Bavaria Film- und Fernseh-Studios GmbH beteiligt⁷³.

Die Diversifizierungsstrategien der Fernsehunternehmen zeigen, dass die Veranstaltung von Fernsehvollprogrammen – zumindest bei den privatwirtschaftlichen Sendern – nur noch einen Teil der geschäftlichen Aktivitäten ausmacht. Ob solche wirtschaftlichen Strategien auch Einfluss auf die Programmplanung der Sender besitzen, wird in Kapitel 6 diskutiert.

71 RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (RStV) § 18

72 Das sind die Unternehmen Network Movie Film- und Fernsehproduktion GmbH & Co. KG, ZDF Medienprojekte-Entwicklungsgesellschaft mbH & Co. KG, Screenworks GmbH (in Liquidation), Enterprises Sonor Musik GmbH, doc.station Medienproduktion GmbH, Gruppe 5 Filmproduktion GmbH, Dolce Media GmbH, medi cine medienproduktion GmbH, Studio.TV.Film GmbH; Stand: 1.3.2005, Quelle: ZDF 2005, S. 261

73 ZDF 2005, S. 261

4 Zentrale Begriffe

Im Zusammenhang mit der Fernsehprogrammplanung werden im Folgenden Begriffe verwendet, die auch in anderen (Fernseh-)Zusammenhängen und in anderen Branchen Verwendung finden. Deshalb sollen die zentralen Begriffe zunächst definiert werden: Programmplanung und Programmierung. In den weiteren Abschnitten dieses Kapitels werden die zeitlichen Einheiten, die für die Programmplanung eine Bedeutung besitzen, erläutert.

4.1 Programmplanung

Mit dem Begriff Programmplanung wird allgemein die strategische Planung des Angebots eines Unternehmens bezeichnet – die „Produktpolitik“. In der Betriebswirtschaftslehre werden unter Programmplanung Überlegungen, Entscheidungen und Konzepte über die Produkte (oder auch Dienstleistungen) und die Produktvielfalt auf der Basis von Erkenntnissen über die Nachfragesituation verstanden. Die Programmplanung eines Unternehmens steht in engem Zusammenhang mit seiner Produktions- und Kapazitätsplanung. Herbert JACOB⁷⁴ definiert im Handbuch Industriebetriebslehre:

„Der langfristigen Programmplanung obliegt es, das *Produktfeld* (die Produktfelder) auszuwählen, auf denen das Unternehmen tätig werden will. [...] Es wird damit die Richtung festgelegt, in die seine Bemühungen zu gehen haben, um eine den Anforderungen des Marktes gerecht werdende Leistung zu erbringen. Daraus folgen wesentliche Hinweise darauf, welche Produktionstechniken angewandt werden können, wie der Produktionsapparat ungefähr aussehen muß, mit welchen Märkten – und zwar sowohl auf der Beschaffungs- als auch auf der Absatzseite – das Unternehmen vorrangig verbunden sein wird.“

Diese angebotsbezogene, unternehmensstrategische Definition des Begriffs Programmplanung gilt zunächst für alle Wirtschaftsunternehmen, ganz gleich, ob sie Automobile oder Werkzeugmaschinen produzieren oder Dienstleistungen – etwa Versicherungen –

74 JACOB 1990, S. 406

anbieten. Somit gilt diese Definition auch für Medien- und – spezieller – Fernsehunternehmen.

Das Produkt eines Fernsehsenders sind allerdings nicht einzelne Sendungen, sondern es ist ebenfalls ein Programm⁷⁵. So kann begriffliche Verwirrung erzeugen, dass ein Fernsehunternehmen nicht nur eine Programmplanung im Sinne der oben genannten betriebswirtschaftlichen „Produktplanung“ betreibt, sondern sein Produkt außerdem ein Programm ist⁷⁶. Hier gilt es also zu differenzieren. Tatsächlich hat der Begriff Programmplanung im Fernsezusammenhang – wie auch die Expertenaussagen in Abschnitt 5.1 belegen werden – eine doppelte Bedeutung:

- Programmplanung umfasst die strategische Planung des Produktes „Programm“, zu der (analog zu der oben zitierten Definition aus der Industrie) unter anderem die Festlegung der grundlegenden Ausrichtung, das Beobachten, Einschätzen und Reagieren auf die Anforderungen der relevanten Märkte und auch die Entscheidung für Produktionstechniken gehören.
- Der Begriff Programmplanung wird außerdem aber auch als Terminus für die konkrete Festlegung des Ablaufs eines Fernsehprogramms verwendet: für die Entscheidung, welcher (Teil-)Zielgruppe wann welche Einzelprogramme in welcher Programmfolge angeboten werden sollen.

4.2 Strategische Programmplanung und Programmierung

In der deutschen Fernsehbranche wird der Begriff Programmplanung, wie auch die im Rahmen dieser Untersuchung geführten Experteninterviews gezeigt haben, meist für beide oben genannten Aufgaben undifferenziert verwendet; die Bedeutung ergibt sich erst aus dem Kontext. Auch in den USA differenziert der dort gebräuchliche Begriff „Programming“ nicht zwischen strategischen und operativen Aufgaben der Programmplanung, zudem besitzt er noch eine weitere Bedeutung, wie EASTMAN/FERGUSON (1997, S. 4) erläutern:

75 Genauer gesagt ist das Produkt die Verbreitung eines Programms; das Programm kann selbst produziert, in Auftrag gegeben oder als Lizenzware eingekauft werden (vgl. Kapitel 6).

76 Zumindest auf dem Zuschauermarkt ist das Programm das Produkt eines Senders; auf dem Werbemarkt ist das Produkt die Aufmerksamkeit des Publikums, die an die werbungtreibende Wirtschaft vermittelt wird; siehe 3.1).

„Programming can describe either a *group of programs* on a radio station or television channel, as in ‚I really enjoy the programming on that new channel,‘ or *the act of choosing and scheduling programs* on a broadcast station or a subscribed channel, as in ‚I do most of the programming at this station.‘“

Zunächst kann unter „Programming“ also das Programm selbst verstanden werden: die Einzelprogramme oder Sendungen. In der zweiten Bedeutung bezeichnet „Programming“ die Programmplanung: die – strategische – Auswahl („choosing“) der Einzelprogramme und ihre – operative – Einplanung („scheduling“) in ein Programmschema, also die Festlegung des Ablaufs („placing programs in an orderly flow“, EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 261)⁷⁷.

Im Folgenden soll im Sinne größtmöglicher Eindeutigkeit der Begriff „Programmplanung“ für die umfassende strategische und der Begriff „Programmierung“ für die operative Aufgabe (das „Scheduling“) verwendet werden.

Die zentralen Fragestellungen der *strategischen* Programmplanung lauten demnach, vereinfacht ausgedrückt: Mit welcher Programmausrichtung und welchen finanzier- und beschaffbaren Programminhalten soll ein möglichst großer Teil welcher Zielgruppe erreicht werden? Entsprechend lauten die Fragestellungen bei der *Programmierung*: Wann soll welcher (Teil-)Zielgruppe welcher Programminhalt in welcher Programmfolge angeboten werden?

4.3 Zeitliche Dimensionen der Programmplanung und Programmierung

Wie bei jeder Planung besitzt bei Programmplanung und Programmierung der Faktor Zeit eine große Bedeutung. Entsprechend der strategischen Aufgabe der Programmplanung ist ihr Zeithorizont langfristig. Die Programmierung, die operative Programmplanung, besitzt dagegen eine lang-, mittel- und kurzfristige Dimension.

Die Jahresplanung der hier untersuchten Fernsehprogramme ist zunächst eine Grobplanung. Ladya VAN EEDEN: „Langfristplanung bedeutet, für mindestens ein

77 Der englische Begriff „Programming“ besitzt in der deutschen Fernsehbranche eine völlig andere Bedeutung: Darunter werden Programme verstanden, die den Sendern von werbungstreibenden Unternehmen kostenlos zur Verfügung gestellt werden; vgl. auch PAALZOW A87.

Planungsjahr, manchmal auch für zwei oder drei Jahre, den Bedarf im Auge zu behalten: Wie viele Spielfilme, wie viele Serien brauchen wir? Wie weit kommen wir mit unseren eigenproduzierten Formaten? Es geht darum, rechtzeitig zu erkennen, wann zu-produziert oder zu-gekauft werden muss.“ (VAN EEDEN A121). Diese Langfristplanung hat eine unternehmensstrategische Funktion, denn grundsätzliche Entscheidungen wie diejenigen über Produktionen oder Programmwerb benötigen entsprechend lange Umsetzungszeiten.

4.3.1 Programmjahr

Bei der – zunächst groben – Planung des Programmjahres spielen zwei Aspekte eine wichtige Rolle: die saisonalen Unterschiede im Fernsehgeschäft und Ereignisse, die aus Erfahrung oder zumindest vermutlich einen (positiven oder negativen) Einfluss auf die Fernsehnutzung haben oder haben könnten.

4.3.1.1 Saisonale Programmplanung und Programmierung

Die Fernsehnutzung ist, das belegt die Nutzungsforschung, abhängig von der Jahreszeit. Während im Frühjahr und Sommer Außerhausaktivitäten als Freizeitbeschäftigung mit dem Medium Fernsehen im Wettbewerb stehen und – bei gutem Wetter – die Fernsehnutzung auch von attraktiven Programmangeboten mindern⁷⁸, ist die Fernsehbereitschaft im Herbst und Winter entsprechend höher. Die Jahresplanung der Sender berücksichtigt diese Erkenntnis zunächst in der Form, dass für die anvisierte Zielgruppe besonders attraktive Programme generell in die fernsehstärkeren Jahreszeiten gelegt werden. Eine geringere Fernsehnutzung kann insbesondere in den Sommerferienzeiten erwartet werden, die deshalb besonders gründliche Überlegungen über das dann eingesetzte Programm erfordern; schwierig ist dies für die bundesweit ausgestrahlten Fernsehprogramme auch, da die Ferienzeiten in den Bundesländern unterschiedlich sind und diejenigen, die nicht (ins Ausland) verreisen, gerade in der Ferienzeit viel Zeit auch zum Fernsehen haben.

78 Durch das digitale terrestrische Übertragungsverfahren DVB-T (siehe 3.2.4), das als „Überall-Fernsehen“ beworben wird, könnte sich diese Situation ändern: Mit mobilen DVB-T-Empfängern können Fernsehprogramme auch bei Außerhausfreizeitaktivitäten empfangen werden.

Neben den Jahreszeiten gibt auch die werbungstreibende Wirtschaft (unmittelbar den werbefinanzierten privatwirtschaftlichen Sendern, angesichts der Konkurrenzorientierung – siehe Kapitel 9 – mittelbar aber auch den öffentlich-rechtlichen Anbietern) eine saisonale Programmierung vor. Die Saison der Werbewirtschaft orientiert sich an den Werbekampagnen, die sich unter anderem nach bestimmten Verkaufsperioden (etwa dem Weihnachtsgeschäft) richten⁷⁹. Werbefinanzierte Sender müssen zwangsläufig versuchen, ihre aufmerksamkeitsstärksten Programme zu denjenigen Zeiten auszustrahlen, wenn die Werbungtreibenden ein besonders großes Publikum erreichen wollen (darauf wird in Kapitel 9 noch eingegangen).

4.3.1.2 Ereignisabhängige Programmplanung und Programmierung

Jedes Programmjahr besitzt von seinem Ursprung her fernsehunabhängige Ereignisse, die die Fernsehnutzung beeinflussen: zum einen Feiertage, zum anderen feststehende Ereignisse wie politische, sportliche oder kulturelle Veranstaltungen.

Auch unvorhergesehene Ereignisse wie (Natur-)Katastrophen oder nationale wie internationale politische Entwicklungen (Rücktritte von Politikern, Kriege) beeinflussen die Fernsehprogrammplanung; sie sind jedoch nicht planbar, deshalb wird darauf im Zusammenhang mit der kurzfristigen Programmplanung eingegangen (siehe Kapitel 8).

4.3.1.2.1 Feiertage

Für Feiertage gilt, was bereits über den Einfluss der Jahreszeiten auf die Fernsehnutzung gesagt wurde: Sie beeinflussen als arbeitsfreie, meist im Familienkreis verbrachte Tage die Fernsehnutzung. In diesem Fall ist der Einfluss auf die Fernsehnutzung positiv; dies gilt vor allem für die Weihnachtstage, an denen die deutsche Bevölkerung überdurchschnittlich viel fernsieht. Insbesondere für die Weihnachtstage, aber auch für Ostern und einzelne

79 Vgl. HENNING A62; als erster Fernsehsender in Deutschland hat sich RTL im Jahr 1997 mit einer zur Internationalen Funkausstellung in Berlin gestarteten „Season Campaign“ der Saisonalität der Werbewirtschaft angepasst und – ähnlich, wie es in den USA üblich ist – seine Programmpromotion für die Saison 1996/97 gegenüber Werbewirtschaft und Zielpublikum kommuniziert (vgl. SCHEIBEL 1997).

bundesweite Feiertage wird das Programm langfristig geplant (auch wenn es mittlerweile oft kurzfristig umgeplant wird – siehe Kapitel 9).

4.3.1.2 Andere feststehende Ereignisse

Neben den Feiertagen stehen auch andere Ereignisse, die in der Öffentlichkeit große Aufmerksamkeit erwarten lassen, langfristig – bereits mehrere Jahre im Voraus – fest: Zu ihnen gehören Olympische Spiele, Fußballweltmeisterschaften und andere sportliche Großereignisse sowie Landtags- und Bundestagswahlen. Auch bedeutende runde Jahrestage aus Politik, Sport und Kultur gehören zu solchen feststehenden Ereignissen. Die Zahl dieser Großereignisse, die für die verhältnismäßig breiten Zielgruppen der Fernsehvollprogramme relevant sind, ist allerdings überschaubar.

Für die Jahres-Programmplanung sind sie in jedem Fall von Bedeutung – ganz gleich, ob ein Sender über diese Ereignisse berichten kann oder – angesichts fehlender Übertragungsrechte bei Sportereignissen – mit besonders starker Konkurrenz rechnen muss.

4.3.2 Programmwoche

Die Zeiteinheit „Woche“ spielt für die Fernsehprogrammplanung eine besondere Rolle: Die Arbeitswoche – Arbeitstage von Montag bis Freitag und ein freies Wochenende am Samstag und Sonntag – sind für Fernsehprogrammanbieter, die sich an ein breites Publikum wenden, ein zentraler Orientierungspunkt. Sie gehen aufgrund von statistischen Daten davon aus, dass die Mehrheit der Zuschauerinnen und Zuschauer ihre Zeit von Montag bis Freitag zahlreichen Pflichten (Erwerbsarbeit, Schule, Studium, Haushalt) widmen muss, während die Orientierungspunkte am Wochenende anders aussehen: Familie, Freizeitaktivitäten und Entspannung prägen den Samstag und den Sonntag.

Die regelmäßigen Programmangebote der hier untersuchten Sender wiederholen sich mindestens wöchentlich; auf der Zeiteinheit Woche beruhen die Programmschemata⁸⁰ aller Sender.

4.3.3 Programmtag

Der Programmtag orientiert sich an den Fernsehnutzungsgewohnheiten des Publikums:

„Im Vordergrund steht natürlich erst einmal die Frage der Kompatibilität des Programms mit den Gewohnheiten der Zuschauer. Die Amerikaner nennen das „Dayparting“ und meinen damit die Unterteilung des Tages nach den entsprechenden Gewohnheiten des Zuschauers“ (KÖRBELIN 1999, S. 18).

Betrachtet man die Nutzungsgewohnheiten der deutschen Fernsehhaushalte (siehe Abbildung 6), zeigt sich, dass das Medium Fernsehen über die Tages- und Nachtstunden hinweg unterschiedlich stark genutzt wird. Der Programmtag kann daher in eine verhältnismäßig kurze, nutzungsstarke Phase (Primetime und Access Primetime) und die restliche Zeit mit schwächerer Fernsehnutzung (Non-Primetime) unterteilt werden (vgl. Tabelle 12).

4.3.3.1 Primetime und Access Primetime („Vorabend“)

Die Primetime – englisch für „wichtigste Zeit“ – ist die wichtigste Fernsehnutzungszeit des Programmtages und wird auch als „Hauptabend“ bezeichnet: Zu dieser Zeit sind die meisten Zuschauerinnen und Zuschauer fernsehbereit, die Fernsehnutzung ist insgesamt im Tagesvergleich am größten. In Deutschland⁸¹ ist nicht einheitlich definiert, welcher Zeitraum als Primetime gilt – je nach Sender wird darunter im weitesten Sinne ein Zeitfenster zwischen 18.00 und 23.00 Uhr verstanden.

80 Das Programmschema ist die „rasterartige Übersichtsdarstellung des standardmäßigen Programmablaufs“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 499).

81 In anderen Ländern wird die Primetime je nach Lebens- und Fernsehnutzungsgewohnheiten unterschiedlich definiert; so beginnt die Hauptabendzeit in Japan bereits um 19.00 Uhr und in Frankreich erst um 20.45 Uhr.

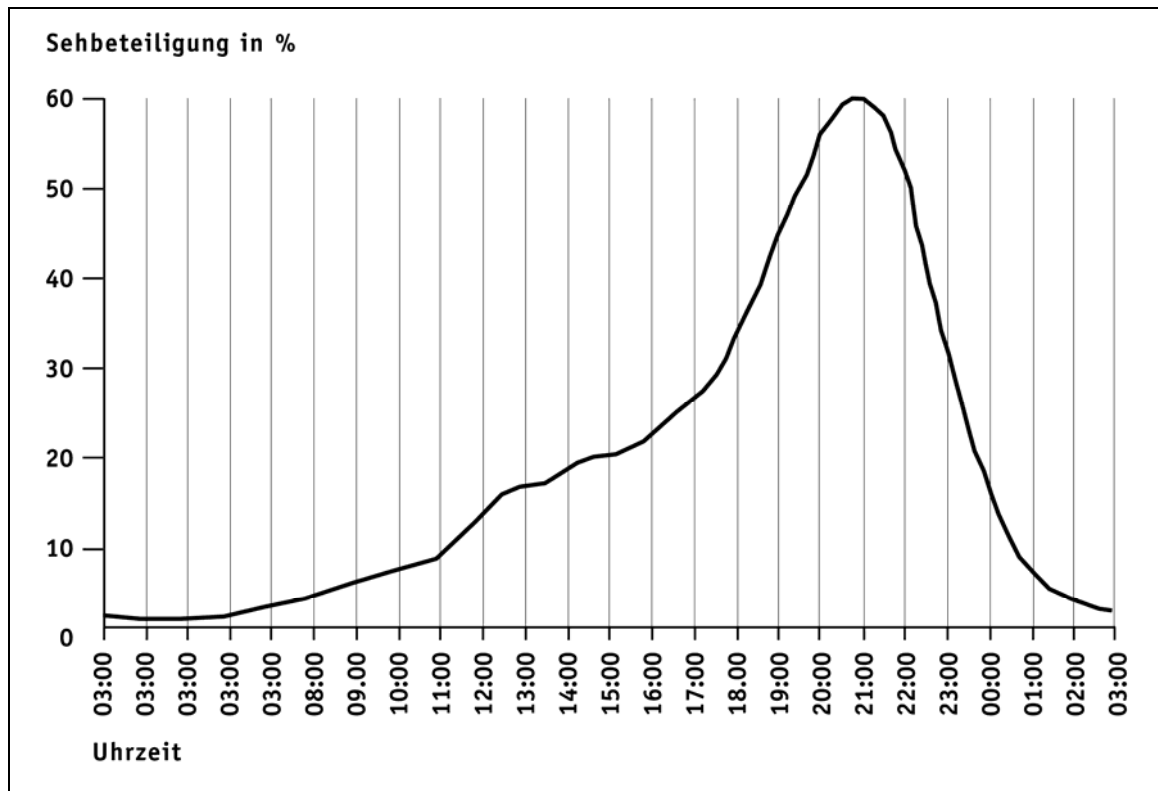


Abbildung 6 **Fernseh-Sehbeteiligung im Tagesverlauf 2004**

TV gesamt, Montag bis Sonntag, 3.00 bis 3.00 Uhr; Quelle: AGF/GfK
Fernsehforschung; pc#tv, Fernsehpanel D+EU; Grafik des Verfassers

4.3.3.1.1 Primetime

Für die hier untersuchten Fernsehvollprogramme markiert die 20.00-Uhr-„tagesschau“ im ARD-Gemeinschaftsprogramm den Start der Primetime; die Zeit zwischen 18.00 und 20.00 Uhr wird als „Vorabend“ oder „Access Primetime“ bezeichnet (siehe 4.4.3.1.2). Das Ende der Primetime wird je nach Sender um 22.30 oder 23.00 Uhr gesehen.

Die rund zweieinhalb bis drei Stunden Primetime pro Tag spielen für die Programmplanung der Vollprogramme eine wichtige Rolle: In diesem Zeitfenster kann binnen kürzester Zeit eine große Aufmerksamkeit erregt werden, deshalb werden in dieser Zeit die aufmerksamkeitsstärksten und meist auch aufwändigsten und teuersten Programme ausgestrahlt. Wirtschaftlich betrachtet bieten allerdings die restlichen rund 13 Stunden des Tagesprogramms, die überwiegend mit deutlich preisgünstigerem Programm bestritten

werden, insgesamt die Möglichkeit, genauso viele oder sogar mehr Zuschauerinnen und Zuschauer zu erreichen.

4.3.3.1.2 Access Primetime („Vorabend“)

Die Zeit von circa 18.00 Uhr bis 20.00 Uhr wird als Access Primetime, also als „Zugangszeit“ zur Primetime bezeichnet. Seine Bedeutung erhält dieser Zeitraum, weil zwischen 17.00 und 18.00 Uhr ein größerer Teil der tagsüber Beschäftigten (ob als Arbeitnehmer, Schüler oder Studenten) wieder nach Hause kommt und von der Arbeit in die Freizeit übergeht; diese Menschen haben in diesem Zeitraum Gelegenheit, das Fernsehprogramm (auch als „Nebenbeimedium“ etwa bei den Vorbereitungen des Abendessens) zu nutzen.

Während der Begriff „Access Primetime“ aus der US-amerikanischen TV-Branche stammt, hat sich bei den bundesdeutschen öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern der Begriff „Vorabend“ für diesen Zeitraum etabliert: Das Vorabendprogramm ist

„[...] im Sprachgebrauch der ARD die werktägliche vorabendliche Sendeﬂäche auf der ersten Fernseh-Senderkette, historisch betrachtet die dritte Fläche nach dem Hauptabend- und dem Nachmittagsprogramm, seit dem Start der Fernseh-Regionalprogramme in den 50er Jahren mit drei Elementen gefüllt: regionalen Informations- und Unterhaltungssendungen, Werbung und einem mehr und mehr von Serien geprägten unterhaltenden Werbe-Rahmenprogramm [...]“ (ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DEUTSCHLANDS/ARD 1994, S. 134).

Diese „Sendeﬂäche“ im ARD-Gemeinschaftsprogramm beginnt montags bis freitags unter dem Label „ARD vor acht“ um 17.43 Uhr; samstags beginnt sie mit der „Sportschau“⁸² um 18.10 Uhr⁸³.

Der „Vorabend“ besitzt für alle hier untersuchten Fernsehvollprogramme eine besondere Bedeutung: Denn in dieser Zeit (und nur in dieser Zeit) strahlen alle acht Vollprogramme Werbung aus und stehen damit auf dem Werbemarkt in direktem Wettbewerb zueinander.

82 Seit 9.8.2003

83 Vgl. ABC DER ARD 2005 (im Internet; erscheint nicht mehr in gedruckter Form)

Der „Vorabend“ wird auch von ARD und ZDF genutzt, um die in den öffentlich-rechtlichen Programmen höchstens erlaubten 20 Minuten werktägliche Werbung⁸⁴ auszustrahlen. Da Werbung im ARD-Gemeinschaftsprogramm und im ZDF nach 20.00 Uhr nicht erlaubt ist, bietet die Access Primetime die einzige Möglichkeit (vgl. Abbildung 6), der werbungstreibenden Wirtschaft ein Programmumfeld mit beträchtlicher Aufmerksamkeit anzubieten. Die Programmierung in dieser Zeit ist daher auch bei den öffentlich-rechtlichen Sendern an den Möglichkeiten orientiert, ein für Werbekunden attraktives Programmumfeld zu schaffen⁸⁵.

4.3.3.2 Non-Primetime

In den USA wird der Programmtag in 29 „Dayparts“ gegliedert⁸⁶; in der bundesdeutschen Fernsehbranche wird die Non-Primetime gröber differenziert in Tagesprogramme (Frühstücksfernsehen, Vormittags- und Nachmittagsprogramm) und Nachtprogramme (Latenight und Nacht).

4.3.3.2.1 Tagesprogramm

Tagsüber, vom frühen Morgen bis in den späten Nachmittag, ist die Fernsehnutzung im Vergleich zum Abend verhältnismäßig gering. Nur Teile der Zielgruppe, die Vollprogramme erreichen wollen, sind zu diesen Zeiten fernsehbereit: Menschen, die sich darauf vorbereiten, sich auf den Weg zur Arbeit zu machen, in der Frühe; Hausfrauen (und -männer) die sich der Hausarbeit oder freiberuflichen Tätigkeiten widmen und nebenbei fernsehen; Schülerinnen und Schüler sowie Schichtarbeiter, die am frühen Nachmittag nach Hause kommen. Auch Arbeitslose, immerhin rund fünf Mio. Menschen in der

84 Vgl. RUNDFUNKSTAATSVERTRAG §16; weiter heißt es dort: „Nicht vollständig genutzte Werbezeit darf höchstens bis zu 5 Minuten werktäglich nachgeholt werden. Nach 20.00 Uhr sowie an Sonntagen und an im ganzen Bundesgebiet anerkannten Feiertagen dürfen Werbesendungen nicht ausgestrahlt werden.“

85 Die Landesrundfunkanstalten der ARD strahlen am Vorabend seit 1993 ein „harmonisiertes“, d.h. einheitliches Vorabendprogramm aus, das regionale und nationale Werbeschaltungen ermöglicht. Für das Vorabendprogramm wurde eine ARD-Gemeinschaftsredaktion eingerichtet, die von einem (nebenamtlichen) Koordinator geleitet wird.

86 EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 48

Bundesrepublik Deutschland, können während der „Daytime“ Fernsehprogramme rezipieren.

Für all diese, zahlenmäßig überschaubaren Zielgruppen müssen Fernsehvollprogrammanbieter ein attraktives Programmangebot offerieren. Sie differenzieren dabei in das

- Frühstückfernsehen (circa 6.00 bis 10.00 Uhr),
- Vormittagsprogramm (circa 10.00 bis 12.00 Uhr) und
- Nachmittagsprogramm (circa 12.00 bis 18.00 Uhr).

Auch diese Differenzierung basiert auf den Erkenntnissen über die Lebens- und Fernsehnutzungsgewohnheiten des Publikums; zu all diesen Zeiten sind unterschiedliche Zuschauergruppen fernsehbereit.

„Programmplaner müssen die gesellschaftlichen Verhältnisse kennen, um einschätzen zu können, wer wann zu Hause ist und potentieller Zuschauer bzw. Kunde fürs Programm sein kann“ (KÖRBEIN 1999, S. 19).

4.3.3.2.2 Nachtprogramme: Latenight und Nacht

Die Zeit, die sich nach 22.30 bzw. 23.00 Uhr an die Primetime anschließt, wird nach US-amerikanischem Vorbild „Latenight“ genannt. Die Differenzierung zwischen Primetime und Latenight erfolgt auf der Grundlage der Beobachtung, dass zu einem gewissen Zeitpunkt – eben zwischen 22.30 und 23.00 Uhr – ein Austausch des Publikums stattfindet: Diejenigen Zuschauerinnen und Zuschauer, die am nächsten Morgen früh aus dem Haus müssen, schalten ab; es bleiben diejenigen Zuschauer übrig oder kommen möglicherweise sogar neu hinzu, die später zu Bett gehen oder erst zu dieser späteren Zeit fernsehbereit sind (beispielsweise, weil die Kinder inzwischen schlafen oder sie später von der Arbeit heimkehren).

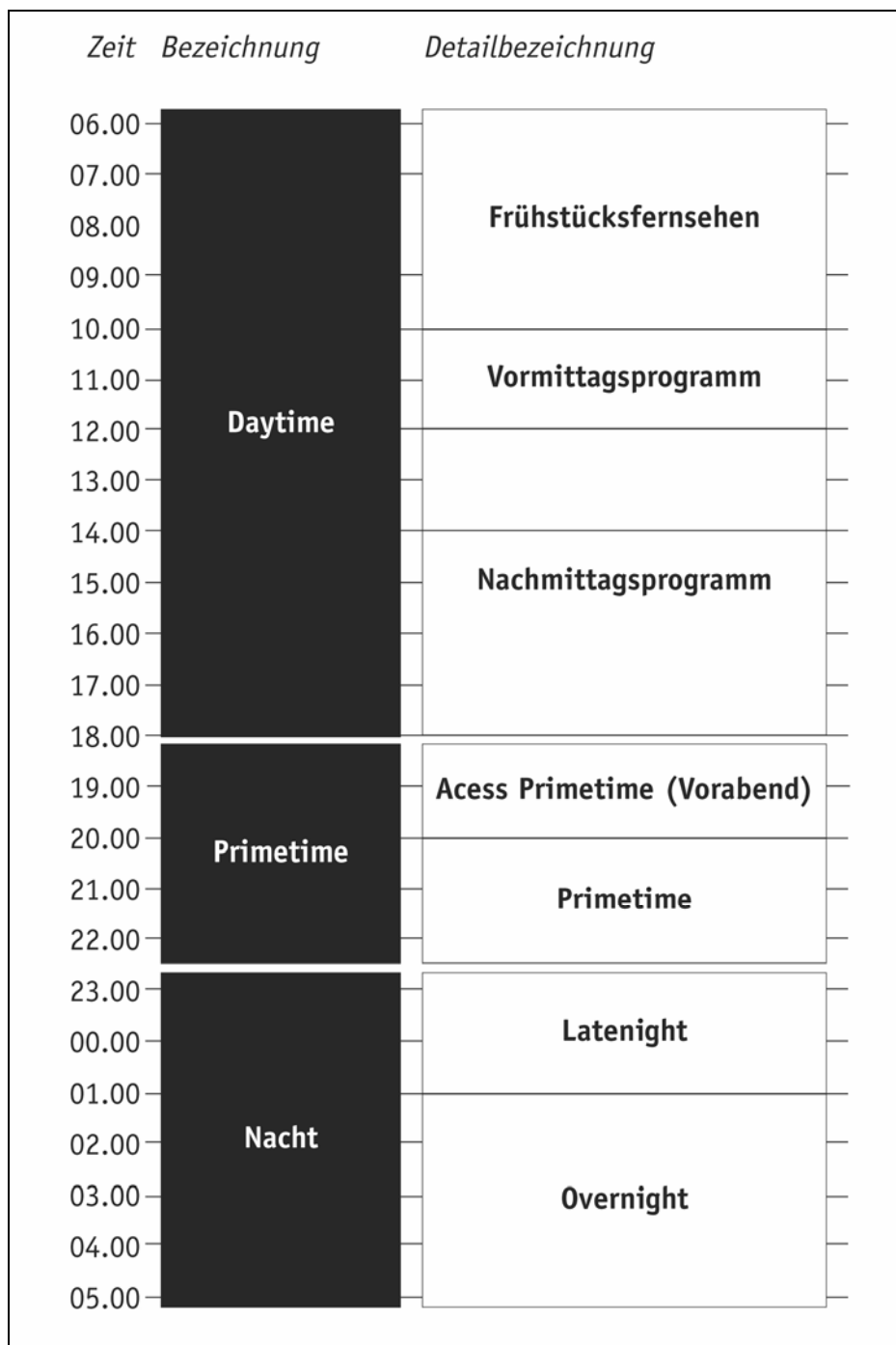
Dieser „Daypart“ ist bei allen hier untersuchten Programmen durch Angebote gekennzeichnet, die weniger massenattraktiv als die in der Primetime ausgestrahlten Programme sind. Dazu gehören beispielsweise eher ruhige Talksendungen mit einem

Gastgeber (ähnlich wie US-amerikanische Vorbilder von Latenight-Shows), aber auch kulturell orientierte Sendungen (Kulturmagazine, Dokumentarfilme), die speziellere Zielgruppen ansprechen sowie Spielfilme, die nur für ältere Zielgruppen geeignet sind (siehe 6.4.2/Jugendschutz und 6.4.3/Freiwillige Einschränkungen).

Das Nachtprogramm, in der amerikanischen Terminologie „Overnight“ genannt, beginnt in Deutschland etwa gegen 1.00 Uhr. Diese Zeitperiode hat die insgesamt geringste Fernsehnutzerzahl von allen Tageszeiten, nicht nur in Deutschland:

„But be second shift workers, nursing mothers, or insomniacs, there is some viewership left in overnight. However, the competition in overnight is not as spirited as in other dayparts. In fact, Alan Wurtzel, ABC's senior vice president for research said, ‚The most significant competitor you have is not [the late-night programs] – it's turning off the tube and going to sleep“ (EASTMAN/FERGUSON 197, S. 156).

Da zwischen 1.00 und 6.00 Uhr die Zahl der Fernsehzuschauer gegenüber der Latenight noch einmal deutlich zurückgeht, wird in dieser Zeit für die sehr kleine Gruppe des fernsehberreiten Publikums in der Regel nur Programm ausgestrahlt, das wenig kostet; dazu gehören unter anderem Wiederholungen von Eigenproduktionen vor allem aus den Nachmittagsprogrammen und von Serien. Seltene Ausnahmen bilden internationale Sportereignisse (etwa Boxkämpfe, Formel-1-Rennen), die aufgrund der Zeitverschiebung gegenüber dem Austragungsort in die Nacht fallen.

Abbildung 7 **Übersicht über den Programtag**

5 Aufgabe und Bedeutung der Programmplanung

„Die Forderung, ein angemessenes Verhältnis von finanziell Nötigem und programmlich Möglichem herzustellen, rückt damit die Anwendung moderner Führungs- und Planungsmethoden im Fernsehen in den Vordergrund.“ STOLTE 1969, S. 148

Diese Feststellung traf Dieter STOLTE, zu dieser Zeit Leiter der Hauptabteilung Programmplanung des Zweiten Deutschen Fernsehens, bereits im Jahr 1969. Seitdem sind mehr als 35 Jahre vergangen; es stellt sich die Frage, wie weit im Vordergrund die Programmplanung bei den Fernsehanbietern heute steht.

Die Einschätzungen aus der Praxis sind einhellig: „RTL ist so organisiert, dass die Programmplanung das zentrale Element, das Rückgrat des Senders ist, weil sie die zentrale Steuerung ist, von der alles ausgeht. Vereinfacht gesagt ist die Programmplanung die organisatorische Drehscheibe zwischen allen programmrelevanten Bereichen“ (HENNING A59); „Programm zu machen und anzubieten ist die Hauptaufgabe eines Fernsehanbieters. Dementsprechend kommt der Programmplanung eine sehr hohe Bedeutung zu und gilt als eine der wichtigsten Abteilungen im Sender“, sagt Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (VAN EEDEN A118). Und ProSieben-Geschäftsführer Nicolas Paalzow ergänzt: „Ich glaube, dass Programmplanung neben dem Marketing und der Programmentwicklung [...] in einem Fernsehsender, der die Perspektive hat, möglichst viele Zuschauer zu erreichen – und das ist im werbefinanzierten Fernsehen der Fall – die größte Bedeutung zukommt“ (PAALZOW A86). RTL-II-Programmplanerin Andrea WELLER weist ebenfalls auf die ökonomische Relevanz der Programmplanung hin: „Programmplanung ist das A und O eines Senders, denn kommerzielle Fernsehsender hängen von der Refinanzierbarkeit ihrer Programme ab“ (WELLER A129).

Nicht nur bei privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern wird der Programmplanung eine zentrale Bedeutung beigemessen, auch die öffentlich-rechtlichen Anbieter teilen diese Ansicht. Als „das strategische Herz eines jeden Senders“ bezeichnet ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A28) die Programmplanung, und ARD-Programmdirektor⁸⁷ Günter STRUVE kon-

87 Die Bezeichnung, wie sie in offiziellen ARD-Publikationen verwendet wird, lautet „Programmdirektor Erstes Deutsches Fernsehens“; aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die Bezeichnung

statiert: „[...] eine sinnvolle, jedenfalls nicht unprofessionelle Programmplanung – was ja immer heißt: eine, die sowohl die eigenen Zuschauer als auch alle Konkurrenten mit im Auge hat – ist konstitutiv für alle Programmveranstalter“ (STRUVE A43).

Differenzierter beurteilt der Leiter der SAT.1-Programmplanung, Volker SZEZINSKI, die Bedeutung der Programmplanung: „Programmplanung hat eine relativ bedeutende Funktion. Denn sie ist die unternehmerische Instanz, die die vom Sender hergestellten oder erworbenen Produkte wettbewerbsfähig auf der Zeitachse entfaltet, um sie dann zur Sendung freizugeben. Relativ bedeutend deswegen, weil die Abteilung Programmplanung natürlich in enger Beziehung zu den programmgenerativen Abteilungen – den Fachredaktionen sämtlicher Programmberitte – tätig ist“ (SZEZINSKI A70).

Insgesamt unterstreichen die Aussagen der befragten Expertinnen und Experten die Einschätzung, dass Programmplanung die zentrale Aufgabe jeglicher Fernsehaktivität ist. Anders ausgedrückt: „Die Programmplanung ist [...] fast der Kern unseres Tuns“ (PAALZOW A86).

5.1 Aufgaben und Zielsetzung der Programmplanung

Bereits in Abschnitt 4.2 wurde darauf hingewiesen, dass unter dem Begriff „Programmplanung“ in deutschen Fernsehsendern sowohl die strategische Planung als auch die operative Programmierung („Programming“) verstanden wird. Welche Aufgaben werden nun bei den einzelnen Vollprogrammanbietern unter dem Begriff Programmplanung verstanden und welche Zielsetzung verfolgt die Programmplanung?

5.1.1 Aufgaben der Programmplanung

Welche konkreten Aufgaben zur Programmplanung gehören und mit welchen Begriffen bezeichnet werden, ist bei den untersuchten Fernsehanbietern sehr unterschiedlich. RTL-Programplaner Klaus HENNING weist zu Recht darauf hin: „Weil wir eine sehr junge Bran-

„ARD-Programmdirektor“ verwendet (vgl. beispielsweise ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DEUTSCHLANDS/ARD 2004, S. 10, 58, 133, 148).

che sind, ist kein Sender so organisiert wie der andere“ (HENNING A60). Die Aufgaben der Programmplanung seien „bei RTL sicher im Kern ähnlich wie bei SAT.1, ProSieben und den öffentlich-rechtlichen Sendern. Was allerdings konkret zur Programmplanung gehört, ist unterschiedlich“ (HENNING A60).

Beim ZDF ist „Programmplanung beides: ‚Programming‘ als das Feinprogrammieren und ‚Scheduling‘ als das Setzen der Timeslots. Programmplanung ist bei uns bewusst das Herz der Dinge und umfasst das Schemasetzen, die Erarbeitung von Schwerpunkten und das Feintunen des Programms. Das geschieht – und das ist eine besondere strategische Konzeption unseres Hauses – in Koordination mit der Programmwirtschaft und der Programmproduktion. Wenn man dann noch die Medienforschung als wissenschaftliches Scheduling, als tägliche Überprüfung des Programmerfolgs, hinzunimmt, ist in der Programmplanung des ZDF alles zusammengefasst, was programmstrategisch für den Erfolg und die Umsetzung des Funktionsauftrages notwendig ist“ (SCHÄCHTER A28f.).

ARD-Programmdirektor STRUVE unterscheidet „Programming“ und „Programmplanung“: „‚Programming‘ heißt, ich programmiere so, dass es wenig Abbruchkanten gibt, dass eine Sendung idealerweise in die nächste hineingreift. Und Programmplanung auf der anderen Seite ist ein sehr viel nüchternerer Vorgang, der davon ausgeht, dass eine Stunde 60 und nicht 100 Minuten hat und der die durch das Programmschema vorgegebenen Grundsätze in konkrete Planungsabläufe umsetzt“ (STRUVE A44).

Bei RTL „ist es so, dass die Programmplanung zum einen die Einplanung unter Berücksichtigung der Konkurrenz umfasst, zum anderen aber auch die Positionierung. Dabei geht es also um die Frage, wie ich die einzelnen Formate in Hinblick auf die On-Air-Promotion positioniere; ich kann die Serie ‚A Team‘ beispielsweise als Krimiserie, aber auch als Actionserie oder als Comedy positionieren. Es geht also darum, wie ich diese Sendung verkaufe und wie sie on air und off air transportiert wird“ (HENNING A60).

Bei SAT.1 wird „eine allumfassende Definition des Begriffs ‚Programmplanung‘ gelebt“, sagt Volker SZEZINSKI: „Arbeitslogistisch könnte man andere Vokabeln mit ins Spiel bringen: Es gibt natürlich auch bei uns eine Sendeplanung, das ist die tagesaktuelle Planung, die take-genau den Sendeplan erstellt, der dann zur Sendeabwicklung kommt. Aber in dieser Abteilung wird nicht mehr darüber befunden, welcher Cast einer Eigenproduktion, wel-

che dramaturgische Ausrichtung eines Drehbuches vom Zuschauer gewünscht ist; das ist ein Prozess, der lange vor der Arbeit der Sendep lanung liegt. Letztlich ist es so, dass die Programmplanung überall ihre Finger drin hat [...]“ (SZEZINSKI A70f.).

Ähnlich umfassend wie bei SAT.1 wird auch bei Kabel 1 der Begriff Programmplanung verstanden; hier wird allerdings – umgekehrt – unter „Programming“ mehr die strategische Aufgabe verstanden, während „Programmplanung“ die operative Umsetzung meint: „Wir benutzen den Begriff ‚Programmplanung‘ deswegen, weil wir darunter tatsächlich die ganz konkrete Verplanung von Programm, das wir selber produzieren oder einkaufen, verstehen. Dazu gehört auch die programmplanerische Einbettung von neuen Ideen, die wir haben. Wenn es also um das geht, was ein Programmplaner alles tut, damit das, was am Ende in der Programmzeitschrift steht, gut läuft und ankommt, dann ist der treffende Begriff ‚Programmplanung‘. Der Begriff ‚Programming‘ dagegen ist für mich weiter gefasst, dazu gehört ganz allgemein, welche Programme ein Sender spielt, also die Programmphilosophie eines Senders“ (IMGRUND A104f.).

Bei Vox umfasst die Programmplanung ebenfalls strategische und operative Aufgaben: „Bei uns gehört alles, angefangen vom Programmeinkauf bis zu dem Punkt, an dem die Kassetten in die Maschine geschoben werden, zur Programmplanung“ (VAN EEDEN A118).

Vergleichbar global, aber eher undifferenziert wird Programmplanung bei RTL II definiert: „Eine Programmstruktur ist eine strategische Programmplanung; ob nun der Begriff ‚Programming‘ oder der Begriff ‚Scheduling‘ verwendet wird, macht für mich persönlich keinen Unterschied. Wenn die Programmstruktur steht, ist sie das Instrument, mit dem im Sender gearbeitet wird“ (WELLER A130).

5.1.2 Ziele der Programmplanung

Die Ziele der Programmplanung werden teils global, teils sehr konkret ökonomisch definiert. „Wir wollen ein Meinungsführer sein, also auf dem Gebiet der Informationen publizistisch maßgeblich, und gleichzeitig stark am Markt sein. Und dies thematisch vielfältig und dazu noch wirtschaftlich“, definiert ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER das Ziel seiner Programmplanung (SCHÄCHTER A28). Ähnlich allgemein die Zielsetzung bei Kabel 1: „Für

mich ist es [...] wichtig, dass wir zunächst einmal solche Spielfilme und Serien erwerben, die den Zuschauern Spaß machen und positive Erinnerungen wecken [...]. Was dann die konkrete Programmplanung angeht, muss das Schema so gebaut werden, dass möglichst alles erfolgreich läuft und die Programme auf eine positive Resonanz bei den Zuschauern stoßen“ (IMGRUND A104). Und auch bei Vox wird die Zielsetzung eher generell formuliert: „Ziel unserer Programmplanung ist es, unsere Programme so einzusetzen, dass wir zu jeder Tageszeit den größtmöglichen Erfolg beim Zuschauer erzielen“(VAN EEDEN A118).

Bereits sehr viel differenzierter hinsichtlich des angestrebten Zuschauererfolgs definiert ARD-Programmdirektor STRUVE seine Zielsetzung: „Das Ziel ist, in den Tageszeiten, in denen sehr habituell gesehen wird, also am Vormittag, Mittag, Nachmittag, sehr Verlässliches anzubieten; und in der Zeit, in der die Sendungen ausgesucht werden, sehr stark den Event-Charakter hervorzuheben. Das sind die beiden scheinbar nicht zusammenpassenden Elemente, die aber für mich gut zusammenpassen“ (STRUVE A43).

Der Erfolg des Programmangebots beim Zuschauer spielt auch für RTL II eine Rolle, doch kommt der Aspekt der Refinanzierung des Angebots dazu: „Programmplanung hat in erster Linie den Zuschauer im Auge. Die wichtige Frage ist: Erreicht man den Zuschauer, der auch erreicht werden soll? RTL II ist ein junges Programm, es hat den Anspruch, Trends zu setzen, Spaß zu machen, den Zuschauer durch lebensphilosophische Themen oder durch Alltagsabbildungen emotional anzusprechen [...]. Diese Programmstrategie findet sich in der Programmplanung wieder, auch in der Strukturplanung. Nichtsdestotrotz muss aber auch die Frage der Refinanzierung beantwortet werden: Findet man werberelevante Zielgruppen, um diese Programme letztendlich zu refinanzieren? Gibt es Produkte, die in diesem jungen Umfeld verkauft werden können?“ (WELLER A129).

Deutlicher ökonomisch orientiert sind die Zieldefinitionen bei anderen privatwirtschaftlichen Anbietern: „Ziel der Programmplanung ist es, zu den jeweiligen Uhrzeiten die relevanten Zielgruppen zu erreichen. In der Primetime geht es darum, nach Möglichkeit die für die Werbewirtschaft relevante Zielgruppe größtenteils abzudecken und einen Audience Flow zu erzeugen, also möglichst diejenigen Zuschauer, die man gewonnen hat, zu behalten und im Verlauf des Tages bis abends neue Zuschauer hinzuzugewinnen“ (HENNING A59). Noch stärker wirtschaftlich orientiert formuliert es SAT.1-Programmplanner SZEZINSKI: „Wir versuchen hier nichts anderes zu tun, als die Summe sämtlicher Programm-

vermögensteilchen extrem wettbewerbsfähig zur Sendung zu bringen, um damit eine Go-between-Funktion zwischen dem Zuschauermarkt und dem Werbekundenmarkt erfolgreich auszuführen. Wenn ich ‚wettbewerbsfähig‘ sage, darf ich dabei den zweiten Parameter nicht vergessen: Das Ziel ist, ökonomisch klug zu handeln, um die Profitabilität der Programme zu gewährleisten“ (SZEZINSKI A70).

Stärker den Blick auf das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag lenkt ProSieben-Geschäftsführer PAALZOW: „Das Ziel [...] ist die ständige Optimierung der Marktanteile – ganz konkret der Reichweiten in der Zielgruppe 14 bis 49 Jahre. Gleichzeitig ist die Programmplanung das wichtigste Instrument zur Kostensteuerung eines Unternehmens, weil wir natürlich Programmaufwand – also Kosten – in dem Maße erzeugen, wie wir Programm einsetzen. Wir können sehr viel Programme kaufen – sie fallen in der Gewinn- und Verlustrechnung aber erst dann an, wenn wir sie auch spielen, also Programmvermögen aktivieren. Deshalb läuft die Programmkostensteuerung auch über die operative Programmplanung; und damit erfolgt über sie letztlich auch ein Stück weit die Steuerung des Betriebsergebnisses – unserer Margen, die wir am Ende des Jahres an unseren Gesellschafter abliefern müssen. Marktanteile und Margen – um es in zwei plakativen Begriffen auszudrücken – sind der Kern des Schaffens der Programmplanung“ (PAALZOW A87).

5.2 Institutionelle Einbindung in die Organisation eines Senders

„Eine gewisse Übereinstimmung, was unter Programmplanung verstanden wird, gibt es sicher bei allen Sendern“, vermutet Vox-Programmdirektorin Ladya van Eeden (VAN EEDEN A118), und weiter: „Wie weit die Aufgabe der Programmplanung im Detail gesehen wird, ist aber von den Strukturen des Senders abhängig – ob man beispielsweise bereits den Programmeinkauf als Teil der Programmplanung betrachtet. Das hängt also von organisatorischen Entscheidungen ab“ (VAN EEDEN A118).

In diesem Abschnitt soll deshalb untersucht werden, wie die Programmplanung institutionell in die Organisation der Sender eingebunden ist. Die Programmplanungsabteilungen der hier untersuchten Fernsehanbieter sind entweder der Programmdirektion oder direkt der Geschäftsleitung zugeordnet.

Der Programmdirektion zugeordnet ist die Programmplanung bei der ARD⁸⁸, beim ZDF⁸⁹ (als „Herz der Dinge der Programmdirektion“, SCHÄCHTER A33), aber auch bei RTL⁹⁰ und bei RTL II⁹¹. Der Geschäftsleitung als eigene Abteilung zugeordnet ist die Programmplanung bei SAT.1⁹², bei Kabel 1⁹³, bei ProSieben und bei Vox⁹⁴.

Exemplarisch sollen im Folgenden die Strukturen an zwei der untersuchten Fernehanbieter skizziert werden, dem Zweiten Deutschen Fernsehen und ProSieben.

5.2.1 Modell der hierarchischen Zuordnung beim ZDF

Dieter STOLTE, der 1967 erster Leiter der Hauptabteilung Programmplanung beim ZDF wurde, beschreibt die Überlegungen, die hinter der Zuordnung der Programmplanung zur Programmdirektion standen: „Ich habe damals dazu geraten, dieses Instrument der Programmplanung dem Programmdirektor zu unterstellen – damit hat man den innerbetrieblichen Frieden gesichert. Und wenn der Intendant an dem Geschäft der Konzeptionierung des Programms weiterhin mitwirken will, dann muss er dafür andere Instrumente einsetzen. Dazu wurde ein Stoffzulassungsverfahren entwickelt, das von der Redaktion über die Hauptredaktion, Programmplanung, Programmdirektion bis zum Intendanten zur Schlusszeichnung läuft. Außerdem wurde der Chef der Hauptabteilung Programmplanung mit einem Sonderrecht ausgestattet, dem so genannten Immediatrecht, das ihm erlaubte, bei abweichender Auffassung zwischen Programmdirektor und ihm dem Intendanten unmittelbar Vortrag zu halten; und umgekehrt hatte der Intendant das Recht, diesen Mann direkt zu zitieren. Von diesem Immediatrecht ist nie Gebrauch gemacht worden; allein die Tatsache, dass es dieses Recht gab, hat dem Leiter der Programmplanung eine Sonderstellung gegeben, ohne dass es einen Bruch in der Hierarchie gab. Die Sonderstellung bestand ferner darin, dass er an den Sitzungen der Geschäftsleitung und den Sitzungen von Ausschüs-

88 „Wir haben in der ARD das Problem, dass der Koordinierungsaufwand erheblich größer ist als bei allen anderen Systemen, dass wir aber in der Planung sehr viel weniger Personal beschäftigen als die anderen – was kurze Wege und schnelle Entscheidungen ermöglicht.“ (STRUVE A48)

89 Vgl. SCHÄCHTER A33

90 Vgl. HENNING A62f.

91 Vgl. WELLER A133

92 Vgl. SZEZINSKI A73

93 Vgl. IMGRUND A107f.

94 Vgl. VAN EEDEN A121

sen des Fernseh- und des Verwaltungsrats teilnahm; man hat ihm, ohne dass er in der Hierarchie aus dem Weisungsstrang des Programmdirektors herausgenommen wurde, damit ein besonderes Gewicht gegeben“ (STOLTE A19).

5.2.2 Modell der hierarchischen Zuordnung bei ProSieben

Bei ProSieben ist die Programmplanung ein eigener Geschäftsbereich neben anderen (wie Unterhaltung, Chefredaktion, Marketing und Kommunikation⁹⁵), welcher der Geschäftsleitung direkt zugeordnet ist. Den Grund dieser Zuordnung beschreibt PAALZOW (A86): „Wenn man sich die Organisation eines Unternehmens wie ProSieben anschaut, gibt es neben dem Geschäftsführer, der quasi für das gesamte Sendergeschehen verantwortlich ist, als wichtigste strategische Partner den Chef der strategischen Programmplanung und den Marketingchef. Über diese zwei werden die Fragen der langfristigen Unternehmensentwicklung, aber auch des operativen Tagesgeschäfts gesteuert.“ Unter dem Leiter der Programmplanung sind bei ProSieben vier Abteilungen angesiedelt: „Die Abteilung ‚Planung und Kommunikation‘ ist das Zentrum des operativen Planungsprozesses. Außerdem die Abteilungen ‚Spielfilm‘ und ‚Serie‘, die sich mit Lizenzprogrammen beschäftigen, die rund 60 Prozent unserer Programmstruktur ausmachen. Nachdem die Akquisition abgewickelt ist, muss in diesen Abteilungen nur noch eine administrative Verplanung der Programme stattfinden. Das ist deshalb kein eigener Geschäftsbereich. Eine US-Serienplanung ist gleichzeitig eine Programmschemaplanung, denn wenn man weiß, dass man aus dem Vertrag mit einem Lizenzgeber zwei Serien in diesem Jahr hat und im nächsten Jahr drei weitere kommen, kann man die schon jetzt in das Programmschema einplanen. Und die vierte Abteilung ist eine technische Ablaufplanung; da geht es um die sekunden-genau Verplanung des Sendeschemas“ (PAALZOW A93).

95 Vgl. PAALZOW A93

5.3 Programmplanung als zentrale Steuerung

Unabhängig von begrifflichen Differenzen hinsichtlich der Grenzziehung zwischen strategischer und operativer Programmplanung umfasst das, was bei den Sendern unter Programmplanung und Programmierung verstanden wird, einen einen breiten Aufgabenkatalog. Genannt wurden von den Experten unter anderem die Stichworte:

- „Programmphilosophie“ (vgl. IMGRUND A105)
- „Schemasetzen“ (vgl. SCHÄCHTER A28), „Programmstruktur“ (vgl. WELLER A130)
- „Programmeinkauf“ (vgl. VAN EEDEN A118)
- „Umsetzung der durch das Programmschema vorgegebenen Grundsätze in konkrete Planungsabläufe“ (vgl. STRUVE A44)
- „konkrete Verplanung von Programm, das wir selber produzieren oder einkaufen“ (vgl. IMGRUND A105)
- „programmplanerische Einbettung von neuen Ideen“ (vgl. IMGRUND A105)
- „Erarbeitung von Schwerpunkten“ (vgl. SCHÄCHTER A28)
- „Feintunen des Programms in Koordination mit Programmwirtschaft, Programmproduktion und Medienforschung“ (vgl. SCHÄCHTER A28)
- „Programmierung, dass eine Sendung idealerweise in die nächste hineingreift“ (vgl. STRUVE A44)
- „Einplanung unter Berücksichtigung der Konkurrenz“ (vgl. HENNING A60)
- „Positionierung einzelner Formate in Hinblick auf die On-Air-Promotion“ (vgl. HENNING A60)
- „Sendeplanung (tagesaktuelle Planung), die take-genau den Sendepan erstellt, der dann zur Sendeabwicklung kommt“ (vgl. SZEZINSKI A71).

Die Breite der Aufgaben unterstreicht, dass „die Programmplanung die organisatorische Drehscheibe zwischen allen programmrelevanten Bereichen“ eines Senders (HENNING A59) darstellt. Entsprechend besitzt die Programmplanung die Funktion, „alle Faktoren, die bei der Entstehung eines Programms mitwirken, synchron zueinander zu planen“ (STOLTE A12). Dieter STOLTE erläutert diese Faktoren weiter:

„[...] erstens die Idee – also Programmkonzeption, Programmziele, Programmgenres –, zweitens die finanziellen Möglichkeiten, die man dafür braucht, drittens die Produktions-

mittel – mobile Produktionsmittel, Reportageeinheiten, Übertragungswagen, stationäre Produktionsmittel, Ateliers, Studios, Schneideräume. Ziel war es, durch die Parallelplanung aller dieser drei Stränge – Idee, Geld, Produktionsmittel – nicht nur die Umsetzung eines Programms optimal zu ermöglichen, sondern auch ihre wirtschaftliche Gestaltung zu bewirken“⁹⁶ (STOLTE A12).

Die Zielsetzung der Programmplanung lässt sich demnach formulieren als den Versuch, Programmideen, Geld und Produktionsmittel so aufeinander abzustimmen, das am Ende wirtschaftlich vernünftig das bestmögliche Programm entsteht (was „wirtschaftlich vernünftig“ und „bestmögliches Programm“ konkret bedeuten, wird bei der Untersuchung der Unternehmensziele im folgenden Kapitel noch eingehend dargestellt werden).

Der Bedeutung der Programmplanung entsprechend ist die Aufgabe in den Sendern als organisatorische Drehscheibe und „zentrale Steuerung“ (HENNING A59) angesiedelt, wobei für die hierarchisch-institutionelle Eingliederung zwei Modelle existieren:

<i>Hierarchisch-institutionelle Eingliederung</i>	<i>Sender</i>
Geschäftsleitung	Kabel 1 ProSieben SAT.1 Vox
Programmdirektion	ARD RTL RTL II ZDF

Tabelle 12 **Hierarchisch-institutionelle Eingliederung der Programmplanung bei den untersuchten Fernsehvollprogrammen**

96 Sehr ähnlich formuliert bereits in STOLTE 1969, S. 150

6 Determinanten der Programmplanung

Bereits im vorhergehenden Kapitel wurde deutlich, dass die Fernsehprogrammplanung die zentralen Faktoren des Fernsehunternehmens – Programmideen, Geld, Produktionsmittel – koordiniert. Dies geschieht unter Rahmenbedingungen, die für alle Fernsehanbieter gelten, wenngleich sie von Anbieter zu Anbieter unterschiedliche Bedeutung besitzen. In diesem Kapitel soll erläutert werden, welche Faktoren die Arbeit der Programmplanung bestimmen.

6.1 Unternehmensziele, Programmausrichtung

„Zu den Kriterien der Programmplanung gehört zunächst einmal die Selbstbestimmung. Öffentlich-rechtliche Sender haben im Rahmen der Grundversorgung einen Programmauftrag zu erfüllen, kommerzielle Sender planen ihre Programme gewinnorientiert.“

JANSING 1999, S. 25

JANSING benennt hier die grundsätzlichen Differenzen zwischen öffentlich-rechtlichen Anstalten und privatwirtschaftlichen Unternehmen, wie sie in der Praxis meist gesehen werden. Dieter STOLTE (A13) aus öffentlich-rechtlicher Sicht: „Handwerklich mögen ja kommerzielles Fernsehen und öffentlich-rechtliches Fernsehen das gleiche sein – dennoch werden diese handwerklichen Tätigkeiten mit unterschiedlichen Zielen betrieben. Öffentlich-rechtliches Fernsehen ist eine auftragsbezogene Programmtätigkeit, das heißt, der Gesetzgeber schafft eine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt, weil er deren Programm mit einer ganz bestimmten Funktion ausstattet; nämlich im Rundfunkgesetz.“ Und Volker SZEZINSKI (A71) aus der Sicht des privatwirtschaftlichen Fernsehens: „Im strikten Unterschied zu den Öffentlich-Rechtlichen sind wir keinerlei Bildungsaufgaben untergeordnet, wir sind im Prinzip die ‚Opfer‘ des Zuschauers auf der einen und die ‚Opfer‘ des Werbetreibenden auf der anderen Seite.“

Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass beide Faktoren, die Programmausrichtung ebenso wie ökonomische Zielsetzungen, für Sender beider Systeme eine Bedeutung besitzen.

Tatsächlich ist es nicht so, dass sich allein privatwirtschaftliche Unternehmen bei ihrem Tun an wirtschaftlichen Erfordernissen orientieren müssen – der Unterschied liegt allein darin, dass das ökonomische Ziel eines privatwirtschaftlichen Fernsehunternehmens die Gewinnmaximierung ist, während das Ziel einer öffentlich-rechtlichen Anstalt die Kostendeckung darstellt.

Nicht allein die öffentlich-rechtlichen Anbieter besitzen einen „Programmwillen“, wie STOLTE (1969, S. 151) die grundsätzliche Programmausrichtung umschreibt. Privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern wird durch ihre Lizenz (etwa als Vollprogramm, vgl. 3.2.2) hier bereits von der lizenzierenden Landesmedienanstalt eine (allerdings vage) Programmausrichtung vorgegeben. Darüber hinaus müssen auch sie eine öffentliche Aufgabe erfüllen, wie die Mitglieder der Gesamtkonferenz der Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM) in einer Erklärung⁹⁷ deutlich gemacht haben. Da heißt es:

„Es gehört zu den häufig anzutreffenden Irrtümern, dass privatwirtschaftlicher Rundfunk lediglich der Gewinnmaximierung zu dienen bestimmt sei und keinen Auftrag zu erfüllen habe. Tatsächlich erfüllt auch der private Rundfunk wie der öffentlich-rechtliche Rundfunk eine *öffentliche Aufgabe*. Zwar hat der private Rundfunk – anders als die Grundversorgungsfunktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks – nur eine publizistische Ergänzungsfunktion. Er bleibt aber auch in diesem abgestuften Umfang einer öffentlichen Aufgabe, und zwar der Wahrnehmung von Allgemeininteressen, verpflichtet.“

Für die öffentlich-rechtlichen Anbieter formuliert der RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (§ 11) den Programmauftrag:

„(1) Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hat durch die Herstellung und Verbreitung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen als Medium und Faktor des Prozesses freier individueller und öffentlicher Meinungsbildung zu wirken.

(2) Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hat in seinen Angeboten und Programmen einen umfassenden Überblick über das internationale, europäische, nationale und regionale Geschehen in allen wesentlichen Lebensbereichen zu geben. Er soll hierdurch die internationale Verständigung, die europäische Integration und den gesellschaftlichen Zusammenhalt in Bund und Ländern fördern. Sein Programm hat der Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung zu dienen. Er hat Beiträge insbesondere zur Kultur anzubieten.“

97 GESAMTKONFERENZ DER LANDESMEDIENANSTALTEN 2004, S. 1

Es liegt allerdings in der Kompetenz der in der ARD zusammengeschlossenen Rundfunkanstalten und des ZDF selbst, ihre Programmplanung und damit die Art, den Umfang und die Inhalte ihres Angebots zu bestimmen. Grundlage dafür sind Satzungen und Richtlinien.⁹⁸ Darüber, wie der Programmauftrag erfüllt wird, müssen die Anstalten seit 2004 alle zwei Jahre in einem Bericht Rechenschaft ablegen.

Wie werden nun die Unternehmensziele von der Programmplanung in das Produkt eines Senders, das Programm, umgesetzt?

„[...] Programmplanung [ist] auch die aktive Umsetzung der Programmziele, indem sie offensiv auf die programm bildenden Bereiche, die Redaktionen, zugeht und Initiativen forciert, unterstützt oder auch startet“ (SCHÄCHTER A29).

Ganz konkret leitet ARD-Programmdirektor STRUVE (A44) die Programmierung seines Programms vom Unternehmensziel ab: „Das Unternehmensziel Nummer 1 ist, verlässlicher Informationslieferant zu sein. Daneben möchten wir natürlich auch ein anspruchsvolles, qualitativ hochwertiges fiktionales Programm sowie ein attraktives Sport- und Eventprogramm anbieten. Bei uns ist die Strategie am Programmplan ganz eindeutig festzumachen: nämlich an der Zahl und vor allem auch an der Platzierung der Informationssendungen. Sie haben – um die Hauptkonkurrenten zu betrachten – bei RTL um 18.45 Uhr die letzte ernstzunehmende Informationssendung, und bei SAT.1 um 18.30 Uhr. Bei uns ist das an allen Werktagen völlig anders: Sie haben sie nicht nur um 20.00 Uhr, Sie haben Information dann noch einmal um 21.00 oder um 21.45 Uhr und wieder um 22.30 Uhr. Bei uns ist also viel klarer sichtbar, wo das Unternehmensziel ist; das ist im Wochen- wie Monats- wie Jahresplan abzulesen.“

Aus Sicht des Programmanbieters SAT.1 formuliert SZEZINSKI (A71): „Das Unternehmensziel findet sich in der Programmplanung in vielfältigster Hinsicht wieder. De facto ist es so, dass die Programmplanung nichts anderes zu erledigen hat, als die eingangs formulierte Definition unter den Parametern, die der Vorstand uns vorgibt, zu exekutieren. Insofern ist die Programmplanung tatsächlich der Umsatzmaximierung, der Steigerung der Profitabilität des Senders oder besser gesagt aller Sender der Senderfamilie ProSiebenSAT.1 Media AG, verpflichtet.“

98 Vgl. RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (RStV) § 11, Abs. 4

Während bei öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern in erster Linie die Umsetzung des gesetzlichen Programmauftrags für die Programmplanung bestimmend ist, ist es bei den privatwirtschaftlichen Fernsehunternehmen die Gewinnorientierung. Für beide Systeme gilt jedoch gleichermaßen, dass die jeweiligen Unternehmensziele „die zehn Gebote für die Programmplanung sind“ (SCHÄCHTER A29).

6.2 Programmquellen, -verfügbarkeit und -kosten

„Das Unternehmensziel findet sich in der Programmplanung wieder, indem die Unternehmensziele oder -strategien programminhaltlicher Natur – also die Beantwortung der Frage: Was wollen wir dem Zuschauer bieten? – zugrunde gelegt werden, um Sendungen zu konzipieren, zu produzieren, auszusuchen und einzukaufen“, sagt RTL-II-Programplanerin Andrea WELLER (A130).

Die Möglichkeiten, Einzelprogramme zu produzieren, auszusuchen und einzukaufen, sind allerdings von mehreren Faktoren abhängig:

- vom Zugang zu Programmquellen wie Filmstudios und Fernsehproduzenten,
- von der tatsächlichen Verfügbarkeit der gewünschten Programme sowie
- von den mit ihrer Beschaffung – dem Ankauf oder der Produktion – verbundenen Kosten und der Frage, ob sie aufgebracht werden können oder sollen.

6.2.1 Wirtschaftlichkeit

„[...] auch Wirtschaftlichkeit ist dabei sehr wichtig: Man muss wissen, was wie viel kostet und je nach Kosten überlegen, auf welchem Sendeplatz es sich wieder kapitalisieren lässt. Dabei muss allerdings meist ein Mittelweg gefunden werden: Wenn ein Programm teuer ist, aber auf einem Slot, auf dem man das Geld zurückgewinnen könnte, nicht gut funktioniert, hat man auch nichts davon.“

IMGRUND A105

Welche Bedeutung der Aspekt der Wirtschaftlichkeit in einem Fernsehunternehmen besitzt, verdeutlicht RTL-Programplaner Klaus HENNING (A60): „Die einzelnen Sendeplätze sind mit Budgets belegt; man hat also für den jeweiligen Timeslot ein bestimmtes Budget zur Verfügung, das nach Möglichkeit nicht überschritten werden darf. Die Höhe dieses Budgets richtet sich danach, welche Erlöse man auf einem Timeslot erwirtschaften kann. Das hat

dann natürlich Einfluss darauf, ob ich eine Erst- oder eine Zweitausstrahlung platziere; da muss es in der Gesamtprogrammplanung ein bestimmtes Mischungsverhältnis geben.“

Fernsehsender müssen, wie alle Unternehmen, wirtschaftlich arbeiten. Wie im vorhergehenden Abschnitt dargestellt, bedeutet dies für privatwirtschaftliche Unternehmen Gewinnorientierung, während öffentlich-rechtliche Anstalten, die keine Gewinne zu erwirtschaften haben, (lediglich) kostendeckend arbeiten müssen.

Die Kosten, der Aufwand, mit dem Fernsehunternehmen zu kalkulieren haben, wird ganz wesentlich vom zu verbreitenden Produkt, dem Programm, verursacht. Fernsehprogramme können grundsätzlich auf zwei Arten beschafft werden, durch

- Eigen-/Auftragsproduktion oder
- durch den Ankauf fertiger Programme (Lizenzprogramme).

Hinzu kommt vermehrt eine Zwischenform zwischen Eigen-/Auftragsproduktionen und dem Ankauf von fertigen Programmen, der Formaterwerb (auf den in Abschnitt 6.2.1.3 noch näher eingegangen wird).

Betrachtet man beispielhaft ausschließlich die mit dem Programm in direktem Zusammenhang stehenden Sachkosten⁹⁹, die im Jahr 2002 82 Prozent des Gesamtaufwandes privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter ausmachten, so wurden 55 Prozent davon für Lizenzen und Rechte sowie Auftragsproduktionen ausgegeben (vgl. Tabelle 13).

<i>Sachkosten</i>	<i>Anteil in Prozent</i>
Lizenzen/Rechte	37
Auftragsproduktionen	18
Technische Verbreitung	7
Sonstige Sachkosten	38
Summe	100

Tabelle 13 **Aufwandsstruktur der Sachkosten bundesweiter Fernsehanbieter 2002**

Nur privatwirtschaftliche Anbieter; Basis: 5.276 Mio. Euro;

Quelle: HANS-BREDOW-INSTITUT 2003, S. 15

99 Tatsächlich stehen auch Personalaufwand (9 Prozent im Jahr 2002), Abschreibungen/Steuern (2 Prozent) und Vergütungen (2 Prozent) im Zusammenhang mit der Programmbeschaffung, -produktion und -planung (Quelle der Daten: HANS-BREDOW-INSTITUT 2003, S. 15)

In der Praxis der hier untersuchten Sender bestehen die Programme aus einer Mischung von Eigen-/Auftragsproduktionen und Lizenzprogrammen (siehe Tabelle 14).

<i>Produktions- charakteristik</i>	<i>ZDF</i>	<i>ARD</i>	<i>SAT.1</i>	<i>RTL</i>	<i>Pro- Sieben</i>	<i>RTL II</i>	<i>Vox</i>	<i>Kabel 1</i>
Erstsendungen	84,4	82,4	61,1	56,3	52,7	58,1	49,2	58,6
Eigen-, Auftrags- und Koproduktionen	70,1	64,1	48,4	45,8	30,7	22,0	14,8	6,3
Kaufproduktionen	14,3	18,3	12,7	10,5	22,0	36,1	34,4	52,3
Kurzfristige Wiederholungen	10,2	11,5	12,9	18,5	27,1	18,6	20,5	15,0
Eigen-, Auftrags- und Koproduktionen	8,1	11,5	11,1	15,9	20,9	5,9	5,1	6,1
Kaufproduktionen	2,1	0,0	1,8	2,6	6,2	12,7	15,4	8,9
Programmtrailer etc.	4,0	4,5	5,0	5,1	5,7	4,3	6,0	5,0
Werbung und Sponsoring	1,4	1,6	21,0	20,1	14,5	19,0	24,3	21,4
GESAMT	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabelle 14 **Produktionsformen der von Vollprogrammen ausgestrahlten Sendungen 2004 (in Prozent)**

Prozentuierungsbasis: 24 Stunden/Tag, 3.00 bis 3.00 Uhr; Stichproben: zwei Kalenderwochen im Jahr 2004; nach: ALM-FERNSEHPROGRAMMANALYSE 2005, S. T9

Tabelle 14 zeigt, dass der Anteil an Eigen-/Auftragsproduktionen (einschließlich von Koproduktionen) im Vergleich zu Lizenzprogrammen bei den hier untersuchten Vollprogrammen sehr unterschiedlich ist:

- ZDF (78,2 %) und ARD (75,6 %) bestreiten mehr als drei Viertel ihres Programmangebotes mit Eigen-, Auftrags- und Koproduktionen,
- RTL (61,7 %), SAT.1 (59,5 %) und ProSieben (51,6 %) bestreiten mehr als die Hälfte bis zu zwei Dritteln ihres Programms mit Eigen-, Auftrags- und Koproduktionen,
- bei RTL II (27,9 %), Vox (19,9 %) und Kabel 1 (12,4 %) ist der Eigen- und Auftragsproduktionsanteil am Programm deutlich geringer – bei diesen drei Programmen überwiegen die Lizenzprogramme.

Die Entscheidung über den Anteil von Eigen-/Auftragsproduktionen und Lizenzprogrammen steht im Zusammenhang mit wirtschaftlichen Überlegungen, ist jedoch auch eine Frage der strategischen Programmplanung mit konkreten Auswirkungen auf die praktische Programmierung.

6.2.1.1 *Eigen- und Auftragsproduktionen*

Die Abgrenzung zwischen Eigen- und Auftragsproduktionen ist recht fließend. Fernsehprogramme entstehen im Zusammenwirken von Programmideen (also redaktionellen journalistischen oder künstlerischen Leistungen) und ihrer Umsetzung (gestalterisch-technischen Leistungen). Als Eigenproduktion kann somit ein Programm schon immer dann verstanden werden, wenn ein Sender über eine eigene Redaktion verfügt, die Programmideen auswählt oder selbst entwickelt, während die Umsetzung anschließend ganz oder teilweise durch freie Mitarbeiter oder andere Unternehmen (also im Auftrag) erfolgt. Eine Eigenproduktion kann allerdings auch ein solches Programm sein, bei dem von der Idee bis zur sendefertigen Umsetzung ausschließlich Produktionsmittel des Senders eingesetzt werden.

Die Eigen-/Auftragsproduktion bietet für Fernsehsender Vorteile; dazu gehören

- die Verminderung der Abhängigkeit vom Angebot des Lizenzmarktes,
- die Verminderung der Abhängigkeit von Preissteigerungen auf dem Lizenzmarkt,
- der erfahrungsgemäß größere Erfolg von Produktionen mit regionalem und nationalem Bezug beim Publikum sowie
- die Exklusivität¹⁰⁰ von Eigen-/Auftragsproduktionen, die anders als Lizenzware niemals bei der Konkurrenz gezeigt werden¹⁰¹.

Allerdings existieren bei Eigen-/Auftragsproduktionen auch wirtschaftliche Risiken. Abgesehen von nicht immer zu vermeidenden Überschreitungen der kalkulierten Produktionskosten gehören dazu Risiken, die gerade für die Arbeit der Programmplanung von Bedeutung sind:

100 Einschränkung ist dazu allerdings anzumerken, dass dieselben Produktionsunternehmen für im Wettbewerb stehende Fernsehanbieter tätig sind, was die Exklusivität von Auftragsproduktionen durchaus ein wenig relativiert.

101 Der Verkauf von Eigen-/Auftragsproduktionen an Sender im Ausland kann allerdings eine zusätzliche Erlösquelle darstellen; vgl. dazu auch KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 93.

Eine Eigen-/Auftragsproduktion existiert zunächst nur als Programmidee (in Form eines Exposés, Konzeptes, Treatments); der Charakter des Produktes entwickelt sich im Laufe des Entstehungsprozesses. So ist nicht garantiert, dass das Endprodukt hinsichtlich seiner Qualität, Anmutung und Wirkung („Production Value“) vollständig mit der Ausgangsidee übereinstimmt.

Der Erfolg des Programms beim Publikum kann nur aufgrund von allgemeinen Erfahrungen prognostiziert, anders als bei Lizenzprogrammen, für die bereits Nutzungserfahrungen von anderen Märkten (im Ausland) vorliegen, aber nicht mittels konkreter Erkenntnisse über die Akzeptanz vorhergesehen werden. Der Erfolg von Eigen-/Auftragsproduktionen am Zuschauermarkt ist also prinzipiell unsicherer vorherzusagen als bei Lizenzprogrammen.

Auch die konkrete Programmierung solcher Programme durch die Programmplanung ist aufgrund mangelnder Erfahrungswerte schwierig. Dabei geht es um die Prognose, bei welcher Teilzielgruppe zu welcher Zeit ein Einzelprogramm den größten Erfolg (bei privatwirtschaftlichen Sendern auch hinsichtlich der Refinanzierung auf dem Werbemarkt) erzielen könnte.

Die wirtschaftliche Konsequenzen einer Fehleinschätzung sind umso größer, desto größer die für ein Programm getätigten Investitionen sind¹⁰².

6.2.1.2 *Programmerwerb*

Die Alternative zu Eigen-/Auftragsproduktionen ist der Kauf von Lizenzprogrammen, zumeist aus dem Ausland. „Im Rahmen einer Lizenzvereinbarung erhält der Sender üblicherweise das Recht auf eine bestimmte Zahl von Ausstrahlungen des Programms innerhalb eines definierten Zeitraumes“, beschreiben KARSTENS/SCHÜTTE die Funktionsweise dieses Geschäfts¹⁰³. Der Vorteil von Lizenzprogrammen im Vergleich zu Eigen-/Auftragsproduktionen liegt vor allem darin, dass

- ihre Kosten sicher feststehen und

102 Die Kosten für ein Fernsehspiel (TV Movie) liegen mit Ausnahme von teuren Prestige-Produktionen bei rund einer bis anderthalb Millionen Euro, für die Einzelfolge einer Serie bei 500.000 bis einer Million Euro (vgl. KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 93).

103 KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 91f.

- meist¹⁰⁴ bereits konkrete Nutzungserfahrungen aus ausländischen Märkten vorliegen, die die Prognose des Zuschauererfolges und die erfolgsorientierte Programmierung erleichtern, ohne allerdings letzte Gewissheit zu geben.

Obwohl Programme von Fernsehsendern und Produktionsunternehmen aus aller Welt auf dem internationalen Markt angeboten und von deutschen Fernsehsendern non-fiktionale und fiktionale Programme unter anderem aus Großbritannien, Frankreich, Kanada oder Australien in nennenswerter Menge angekauft werden, sind die wichtigsten Anbieter solcher Lizenzprogramme US-amerikanische Studios („Hollywood“). Ihre Top-Programme, vor allem Kinospielefilme und TV Movies, sind (im Einzelfall je nach [teil-]zielgruppenspezifischem Genre) jeweils für mehrere Fernsehsender auf dem deutschen Markt attraktiv.

Hinsichtlich der Programmplanung der Sender stellt sich daher die Frage, welche Chancen die hier untersuchten Fernsehvollprogramme haben, solche Programme zu erwerben.

Hinsichtlich des Zugangs zu Programmquellen existieren nach Angaben der befragten Experten keine prinzipiellen Wettbewerbsunterschiede. VAN EEDEN (A124): „Im Großen und Ganzen haben alle die gleichen Chancen. Diejenigen, die die Programme machen und anbieten, wollen ja schließlich Geld verdienen und führen deshalb Verhandlungen mit mehreren Sendern, wie es sonst in der Geschäftswelt ja auch üblich ist. Ein paar Programme sind natürlich blockiert: wenn es bei Spielfilmen und Serien Output-Deals¹⁰⁵ gibt. Da weiß man dann, dass ein Lizenzgeber für einige Jahre zum Beispiel von RTL oder von ProSieben blockiert ist. Wenn diese Deals dann aber wieder frei sind, werden die Programme auch wieder allen angeboten“¹⁰⁶.

Praktisch existieren dennoch Unterschiede beim Zugang zu einzelnen Programmen. „Unterschiedliche Ausgangspositionen sehe ich vor allem im vorhandenen Geld“, konstatiert Markus SCHÄCHTER, und weiter: „In Hollywood sind wir [das ZDF] bei Filmbeschaffungen nur zweiter Player, wir sind es auch bei bestimmten Sportrechten wie bei der Formel 1. Da liegen die finanziellen Größenordnungen außerhalb unserer üblichen Denkart. Ansonsten bekommen wir auf dem Markt der Möglichkeiten deutscher Produktionen in der Regel alle

104 Eine Ausnahme sind Output-Deals, bei denen bereits die Sendelizenzen für künftig noch zu produzierende Programme eines Produktionsunternehmens erworben werden, für die entsprechend noch keine Nutzungserfahrungen vorliegen können.

105 Output-Deals sind Lizenzverträge, in denen sich ein Sender verpflichtet, alle Programme, die der Produzent künftig herstellt, abzunehmen.

106 Vergleichbar SZEZINSKI (A79): „Theoretisch gibt es heute keine Unterschiede mehr, in der Vergangenheit war das anders.“

Unterhaltungsformen, möglicherweise sind bestimmte Comedy-Formen für uns nicht ohne weiteres erreichbar“ (SCHÄCHTER A37)¹⁰⁷.

Auch SAT.1-Programmplaner SZEZINSKI sieht „finanzielle Größenordnungen“ als Zugangshindernis: „Wenn Sie sich beispielsweise die Mondpreise anschauen, die die Öffentlich-Rechtlichen für Sportrechte ausgeben: Das ist ein Ärgernis. Da freue ich mich dann über eine sehr kollegiale, professionelle Haltung der privaten Sender: Man kauft eben keine UEFA-Cup-Spiele mehr für sehr viel Geld, die dann in der Pre-Primetime übertragen werden, keine Zuschauer generieren und nur dazu führen, dass überkandidelte Fußballstars sich den dritten Ferrari kaufen können“ (SZEZINSKI A79).

Im Zusammenhang mit der Entscheidung, welche Programmaufwendungen für einen Sender wirtschaftlich vertretbar sind und refinanziert werden können, spielen die Verwertungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle, wie PAALZOW (A96f.) erläutert:

„Was Hollywood angeht, gibt es in Deutschland heute keinen attraktiveren Partner als die ProSiebenSAT.1 Media AG. Denn wir haben drei Sender, die ein Produkt auswerten und dadurch die größten Mengen abnehmen können; daher sind wir für jedes Hollywood-Studio potenziell der interessanteste Partner. Da haben wir sicher die bessere Ausgangsposition.“ Er schränkt jedoch ein: „Aber auch wir können nicht alles auswerten und wir haben auch keine unbegrenzten Investitionsbudgets. Deshalb wird es immer einen Wettbewerb geben; und da muss man manchmal schnell und mutig sein, wenn man in die Verhandlungen geht. Im Bereich der Show sind wir aus meiner Sicht gleichauf mit RTL; mal finden wir etwas, mal die. Da gibt es strukturell gesehen, von der Gesellschaftersituation her, keinen Wettbewerbsvorteil“ (PAALZOW A96f.).

6.2.1.3 Formaterwerb

Eine Zwischenform zwischen Eigen-/Auftragsproduktionen und Lizenzware stellt der Ankauf von Formaten dar. Im Unterschied zu Sendungskonzepten werden unter Formaten Programmideen verstanden, die bereits produziert werden¹⁰⁸. Dabei geht es darum, eine

107 Ähnlich äußert sich ARD-Programmdirektor STRUVE: „Natürlich [gibt es Unterschiede beim Programmzugang] – wenn Sie etwa ProSieben sehen, sind deren Programmquellen überwiegend jenseits des Atlantiks zu finden; bei uns ist es anders herum. RTL hat eine Mischung, die auch mit sehr starken und erfolgreichen eigenen Anteilen versehen ist“ (STRUVE A51).

108 Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 495

bereits auf ausländischen Märkten erfolgreiche Programmidee national zu adaptieren – mit der Möglichkeit für die Programmplanung, Vorteile der Eigenproduktion (insbesondere die Zuschauererfolg versprechende nationale Prägung des Programms) mit Vorteilen des Programmwerbs (Nutzungserfahrungen aus anderen Märkten) miteinander verbinden zu können.

„Die Ausweitung des globalen Marktes für Fernsehrechte in den 1980er und 1990er Jahren schuf nicht nur die Möglichkeit, sondern auch die Notwendigkeit der Umwandlung von Konzepten für Fernsehsendungen in Markenartikel, die im Wesentlichen den gleichen Regeln folgen, die für alle global vertretenen Markenartikel gelten – sie müssen vor allem auf allen Märkten mit gleichem Erscheinungsbild und in annähernd gleicher Qualität angeboten werden, damit das Marken-Image gewahrt wird“ (SCHANZE 2002, S. 86).

Formathandel ist grundsätzlich für alle Programmgenres vorstellbar, in der Praxis relevant ist er bislang für fiktionale Serien („Soap Operas“), Real-Life-Formate (etwa das Format „Big Brother“ des niederländischen Unternehmens Endemol) und vor allem Quiz-Shows. Ein erfolgreiches aktuelles Beispiel ist das Quiz-Show-Konzept „Who wants to be a millionaire?“ des britischen Unternehmens Celador, das in mehr als 100 Ländern der Welt ausgestrahlt und in Deutschland von RTL gesendet wird.

Im Interesse der oben erläuterten Markenpolitik wird beim Formathandel nicht alleine die Idee einer Sendung erworben: Das Geschäft umfasst meist genaue Vorgaben zur Produktionstechnik und zur Gestaltung des Programms; selbst Ausstrahlungshäufigkeit und Sendeplatz können Gegenstand eines solchen Formaterwerbs sein¹⁰⁹. So kann bereits die programmplanerische Entscheidung über den Erwerb eines Formates mit konkreten Konsequenzen für die Programmierung verbunden sein, wie Dieter STOLTE (A21) am Beispiel des Formates „Wer wird Millionär?“ aufzeigt:

„Das Format ‚Wer wird Millionär?‘ war ein Format, das auch dem ZDF angeboten worden war. Wir haben dazu nein gesagt. ‚Wir‘ heißt: Die zuständige Redaktion hat nein gesagt, das Thema ist gar nicht bis zu mir gekommen. Warum hat sie nein gesagt? Weil Bedingung war, dass man die Sendung mindestens an drei Abenden in der Woche ausstrahlt, und das konnte sich die Redaktion nicht vorstellen.“

109 Grund dafür ist auch, dass eine Programmidee als solche in vielen Ländern nicht urheberrechtlich geschützt und damit als Vertragsgegenstand juristisch schwierig handhabbar ist; Gegenstand des Formathandels ist daher meist die detaillierte Produktionsmethode (vgl. SCHANZE 2002, S. 86).

6.2.2 Betriebsimmanente Wirtschaftlichkeit

Als eines von mehreren Kriterien, die die Programmplanung bestimmen, nennt Thomas JANSING¹¹⁰ die „betriebsimmanente Wirtschaftlichkeit“. Tatsächlich ist das, was wirtschaftlich ist, auch von den bereit gehaltenen und damit fixkostenerzeugenden Produktionsmitteln abhängig. So verfügen insbesondere öffentlich-rechtliche Anstalten über Produktionsstudios und -personal, die genutzt werden müssen, weil die Unterhalts- und Personalkosten ohnehin anfallen; die Programme, die aus dieser Notwendigkeit entstehen, müssen zwangsläufig – da sie bereits Kosten verursacht haben – „versendet“ werden. So formuliert ARD-Programmdirektor STRUVE (A51) etwas vage: „Programmquellen sind bei uns die Landesrundfunkanstalten, und daraus ergeben sich nennenswerte Rückwirkungen auf die Programmplanung.“ STRUVE (A51): „Manch eine Landesrundfunkanstalt ist eher geneigt, Kapazität zur Verfügung zu stellen als Bargeld, weil sie das Bargeld auch gar nicht in dem Maße hat. Die Planung wird nur insoweit beeinflusst, als man ein Angebot von einer Landesrundfunkanstalt bekommt oder nicht bekommt. Dort vor Ort – ob in Baden-Baden, Köln oder Hamburg, macht keinen großen Unterschied – wird entschieden, in welchem Verhältnis der Einsatz von Eigenproduktionsmitteln zum Einsatz von Bargeld stehen soll; und das kann, weil man noch Kapazität frei hat, Angebote hervorrufen, die man nicht gemacht hätte, wenn man genügend Bargeld hätte.“

Für ZDF-Intendant SCHÄCHTER (A37) ist „[...] die Eigenproduktionsfähigkeit, die ein Teil der Kreativitäts- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ist, [...] ein Teil des Profils. Bestimmte Sendungen in der Aktualität müssen schon aus publizistischen Gründen aus eigener Kraft gemacht werden, aber auch Eigenproduktionsvorhaltungen stehen unter bestimmten ökonomischen Vorgaben.“

Andere Auswirkungen auf die Programmplanung können sich daraus ergeben, dass innerhalb einer Unternehmensgruppe Rücksichten auf konzernimmanente Zusammenhänge genommen werden müssen. SAT.1-Programmplaner rückblickend: „Zu Zeiten der KirchGruppe haben wir über die KirchGruppe akquiriert, da war weniger Flexibilität möglich. Fairerweise muss man aber sagen, dass wir dann aus diesem Fundus über relativ viel Programm verfügen konnten.“

110 JANSING 1999, S. 26

Heute können wir uns weltweit überall um die Programme bemühen, die wir haben wollen; vieles verbietet sich allerdings von selbst, da häufig die Preise, die verlangt werden, gar nicht mehr zu refinanzieren sind“ (SZEZINSKI A79).

Die betriebsimmanente Wirtschaftlichkeit im Blick zu haben betrachtet STOLTE als eine wesentliche Aufgabe der strategischen Planung: „Wie vermeide ich durch Koordination und Synchronisation der einzelnen Planungsstränge Idee, Konzeption, Geld und Produktionsmittel, dass Geld vergeudet wird, dass ich beispielsweise zum falschen Zeitpunkt mehr Übertragungskapazitäten habe, als ich auf der anderen Seite Show-Sendungen und Sportübertragungen machen will. Wie vermeide ich, dass beim Bau von Fernsehzentren Kapazitäten geschaffen werden, die man anschließend gar nicht mit entsprechenden Ideen und Produktionen füllen kann?“ (STOLTE A22)

6.2.3 Senderfamilien

Die Konstruktion einer so genannten Senderfamilie – mehreren Fernsehprogrammen unter einem Konzerndach – hat etliche Vorteile für Fernsehanbieter, wie Markus SCHÄCHTER zusammenfasst:

„Sie bietet programmwirtschaftlich Synergiemöglichkeiten – wenn ich die Programmwirtschaft als Teil der Planung ansehe, ist das ein wichtiges Steuerungsinstrument. Sie hat in einer Zeit, in der Sender ohnehin ein fragmentarisierendes Publikum finden und ihre Zielgruppenansprache gezielter und arbeitsteiliger ist, auch programmkonzeptionelle Vorteile. Und drittens kann eine Senderfamilie auch programmökonomisch im Sinne des Programm-erwerbs deutlich interessanter arbeiten als ein Einkanalsender“ (SCHÄCHTER A29).

Während die meisten der hier befragten Experten die größten Vorteile einer Senderfamilie auf dem Gebiet der konkreten Programmierung sehen (darauf wird in Kapitel 9 noch eingegangen), ist ARD-Programmdirektor STRUVE gegenteiliger Ansicht:

„Für die Programmplanung ist die Familie kein großer Vorteil, für die Programmverwertung schon. Wir sind sicherlich im deutschsprachigen Raum die mit Abstand höchstorganisierte Senderfamilie; das gilt für Öffentlich-Rechtliche wie für Kommerzielle: Das hat bei Kirch niemals so gut funktioniert wie bei uns und in der RTL-Familie auch nicht. Was ich meine, ist die Wiederverwendung, das Recycling, das Neueinsetzen von vorhandenen Programmen“ (STRUVE A44).

STOLTE beschreibt die ökonomischen Vorteile der Senderfamilie: „Sie können [...] innerhalb einer Senderfamilie durch die Mehrfachnutzung Ihrer Sendungen insgesamt ein preisgünstigeres Programm machen. Wenn Sie heute Lizenzen für Spielfilme und Serien einkaufen, dann haben Sie für viele Jahre Ausstrahlungsrechte erworben, die Sie gar nicht ausnutzen können. Wenn Sie aber über ein Gemeinschaftsprogramm und zehn Dritte Programme verfügen, können Sie diese Rechte optimal ausschöpfen. Das haben die Privaten übrigens auch so gemacht: Sie haben immer im ersten Schritt einen Hauptkanal gegründet und dann im zweiten Schritt weitere Ausfächerungen dieses Hauptkanals vorgenommen. Immer mit dem Ziel der Bildung einer Senderfamilie, innerhalb der man unterschiedliche Publika zu gleichen oder unterschiedlichen Sendezeiten bedienen kann und so eine Mehrfachnutzung der einmal vorhandenen, sei es produzierten oder eingekauften Rechte ermöglicht“ (STOLTE A17).

Dass gerade der ehemalige und der aktuelle Intendant des ZDF die wirtschaftlichen Vorteile von Senderfamilien herausstellen, erstaunt nicht: Während die RTL-Group und die ProSiebenSAT.1 Media AG über differenzierte Senderfamilien verfügen und auch die ARD neben dem Gemeinschaftsprogramm „Das Erste“ derzeit acht Dritte Programme in ihrem Verbund betreibt, verfügt das Zweite Deutsche Fernsehen (abgesehen von seinen Beteiligungen an 3sat, arte, Phoenix und Ki.Ka sowie seinem Digital-Bouquet) über kein vergleichbares Programm-Portfolio und kann daher die Synergien einer Senderfamilie im Unterschied zu seinen Wettbewerbern nicht nutzen.

Auch von den Experten aus privatwirtschaftlichen Sendern werden die ökonomischen Vorteile des Familienverbundes deutlich hervorgehoben:

„Der Hauptvorteil liegt beim Einkauf, da profitieren wir sehr durch die Zentralisierung des Einkaufs für die RTL-Familie. Dadurch haben wir Zugriff auf Studios wie Universal oder Fox, den wir sonst nicht hätten“ (VAN EEDEN A119). Und RTL-II-Programplanerin Andrea WELLER (A130) führt aus: „Man kauft Serien ein, die eine Laufzeit von drei bis vier Jahren mit einer Ausstrahlung von unter Umständen drei bis vier Runs haben. Wenn ein Sender nun eine Serie mit einer Marktanteils-Einschätzung von zwei Prozent eingekauft hat, was zur Startzeit der Lizenz wunderbar war, der Sender dann aber innerhalb von vier Jahren eine rasante Entwicklung hinlegt und sich insgesamt mit seiner Programmplanung in Richtung fünf bis sechs Prozent Marktanteil entwickelt hat, hat er Schwierigkeiten, diese Serie einzusetzen – denn seine aktuellen Marktanteils-Erwartungen werden mit dieser Serie

nicht mehr erfüllt. Hat man nun eine Senderfamilie, in der ein Sender beispielsweise mit sechs Prozent Marktanteil und ein anderer mit zwei Prozent Marktanteil agiert, und der Sender mit sechs Prozent Marktanteil hat die Serie vor vier Jahren mit zwei Prozent Marktanteils-Erwartung eingekauft, dann ist es natürlich interessant, diese Serie bei dem ‚kleineren‘ Sender einzusetzen. Für den kleineren Sender rechnet sich das dann wirtschaftlich, bei dem großen Sender würde die Refinanzierbarkeit schwierig, weil das Produkt nicht mehr den benötigten Erfolg brächte.“

6.3 Rechtliche Rahmenbedingungen

Rundfunkmedien, gleich ob öffentlich-rechtlich oder privatwirtschaftlich, unterliegen in ihren Aktivitäten einer Reihe von nationalen und übernationalen Rechtsnormen (Gesetzen, Verordnungen, Richtlinien und Satzungen), die mittel- oder unmittelbar auch die Arbeit der Programmplanung determinieren (siehe Abbildung 7). Als Kontrollorgane wirken bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten die Rundfunk- und Verwaltungsräte der Landesrundfunkanstalten und der Fernsehrat des ZDF¹¹¹; die privatwirtschaftlichen Sender werden von der jeweils lizenzierenden Landesmedienanstalt sowie den Fachkommissionen der Landesmedienanstalten (Gemeinsame Stelle Programm, Werbung und Medienkompetenz/GSPWM und Kommission für Jugendmedienschutz/KJM) überwacht.

Die rechtlichen Rahmenbedingungen der Programmgestaltung von Fernsehanbietern sind geregelt

- in der Europäischen Fernsehrichtlinie 89/552/EWG („Fernsehen ohne Grenzen“)¹¹²,
- in Gesetzen des Bundes (etwa Jugendschutzgesetz, siehe 6.3.2; Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb),
- in Staatsverträgen der Länder (Rundfunkstaatsvertrag, Jugendmedienschutz-Staatsvertrag; siehe 6.3.2) und den Landesrundfunk bzw. -mediengesetzen sowie

111 Die unter bestimmten Umständen einzurichtenden Programmbeiräte privatwirtschaftlicher Fernsehsender haben dagegen eher beratende, keine kontrollierende Funktion vgl. Gemeinsame Richtlinie der Landesmedienanstalten über die Berufung, Zusammensetzung und Verfahrensweise von Programmbeiräten.

112 RICHTLINIE 89/552/EWG (1997) des Rates zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedsstaaten über die Ausübung der Fernsehaktivität in der Fassung der Richtlinie 97/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juni 1997

- in Satzungen und Richtlinien der Landesmedienanstalten und der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten.

Auf die grundlegenden Normen, die für die Veranstaltung von Fernsehprogrammen relevant sind (etwa das Grundgesetz) soll im Folgenden nicht eingegangen werden; stattdessen sollen hier nur solche Regelungen betrachtet werden, die die Programmplanung und Programmierung unmittelbar betreffen.

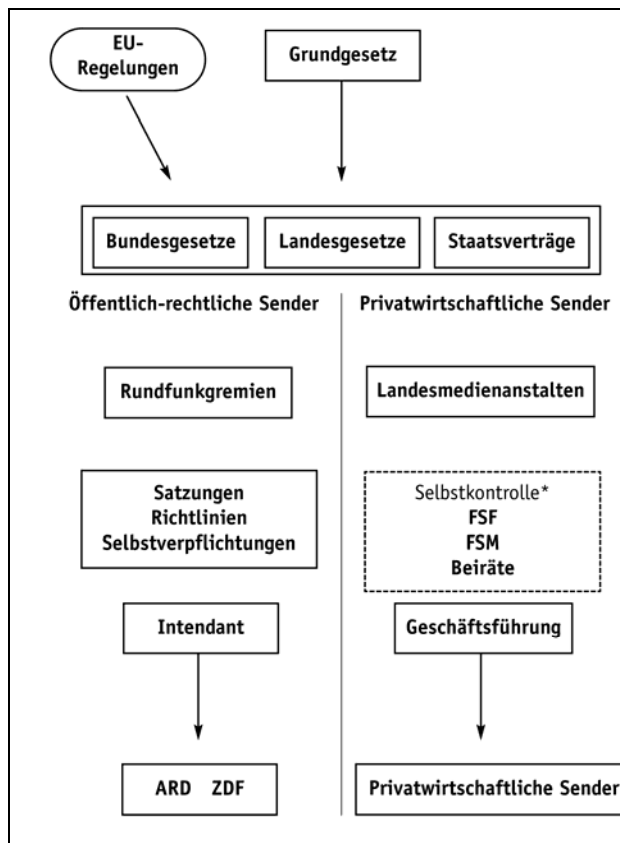


Abbildung 8 **Rechtliche Rahmenbedingungen des Fernsehens**

*keine rechtlich verbindlichen Gremien;

nach: THE OPEN SOCIETY INSTITUTE 2005, S. 42

6.3.1 Werberichtlinien

„Die Frage ist [...] immer, wie bringen wir die Werbung, die wir pro Stunde ausstrahlen dürfen, unter, um unser Programm refinanzieren zu können?“ WELLER A134

Die von Andrea WELLER, RTL II, formulierte Aufgabenstellung unterliegt einer Reihe von Regeln. Das Werberecht umfasst ein Kompendium unterschiedlicher Rechtsgebiete. Fern-

sehwerbung¹¹³ wird hauptsächlich durch den RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (RStV) und das – für Werbung in allen Medien relevante – Gesetz gegen den Unlauteren Wettbewerb (UWG) geregelt. Die für Programmplanung und Programmierung wichtigen Regelungen¹¹⁴ betreffen indes vor allem Zeit und Umfang von Werbeausstrahlungen, die von den Programmplanern berücksichtigt werden müssen.

Dabei gelten generell Rahmenbedingungen, die durch den RUNDFUNKSTAATSVERTRAG vorgegeben sind. Der RUNDFUNKSTAATSVERTRAG regelt die Werbung im privatwirtschaftlichen Fernsehen hinsichtlich vielfältiger Aspekte; die auf der Grundlage des RUNDFUNKSTAATSVERTRAGES erlassenen Gemeinsamen Richtlinien der Landesmedienanstalten¹¹⁵ präzisieren zudem die Ausstrahlung von Werbung bei privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern in Details. Unter anderem ist festgelegt:

- Werbespots müssen zwischen Sendungen als Blockwerbung eingefügt werden; Unterbrecherwerbung ist als Ausnahme nur erlaubt, „sofern der gesamte Zusammenhang und der Charakter der Sendung nicht beeinträchtigt werden und sofern nicht gegen die Rechte von Rechteinhabern verstoßen wird“ (RStV § 44 Abs. 2); der Abstand von Werbespots soll (außer bei durch Pausen gegliederten Sendungen wie Sportübertragungen) mindestens 20 Minuten betragen (Abs. 3).
- Bei bestimmten Sendungen, etwa Kinospielefilmen, kann die Unterbrechung innerhalb von 45 Minuten einmal erfolgen, sofern die Sendung mehr als 45 Minuten dauert (Abs. 4); wenn die Sendung um mindestens 20 Minuten über zwei oder mehrere volle 45-Minuten-Zeiträume geht, ist auch eine weitere Unterbrechung erlaubt (Abs. 4).
- Speziell geregelt sind außerdem Sendungen, die sich „eigens und häufig [an] Zuschauer eines anderen Staates, der das Europäische Übereinkommen über das grenzüber-

113 Als Werbung definiert der Rundfunkstaatsvertrag „jede Äußerung bei der Ausübung eines Handels, Gewerbes, Handwerks oder freien Berufs, die im Rundfunk von einem öffentlich-rechtlichen oder privaten Veranstalter entweder gegen Entgelt oder eine ähnliche Gegenleistung oder als Eigenwerbung gesendet wird mit dem Ziel, den Absatz von Waren oder die Erbringung von Dienstleistungen, einschließlich unbeweglicher Sachen, Rechte und Verpflichtungen, gegen Entgelt zu fördern“ (RStV § 2 Abs. 2).

114 Die derzeit geführte öffentliche Diskussion über „Schleichwerbung“ in Fernsehprogrammen – die im Fernsehen verbotene, gegen Entgelt vorgenommene, dramaturgisch in eine Sendung eingebettete Präsentation von Produkten oder Dienstleistungen – spielt für die Programmierung von Fernsehprogrammen keine erkennbare Rolle; gleichwohl könnte sie aufgrund ihrer Auswirkungen auf die Refinanzierung von Programmen für die strategische Programmplanung der involvierten Sender eine Bedeutung besitzen, auf die hier aber nicht eingegangen wird (vgl. LILIENTHAL 2005).

115 Gemeinsame Richtlinien der Landesmedienanstalten für die Werbung, zur Durchführung der Trennung von Werbung und Programm und für das Sponsoring im Fernsehen in der Neufassung vom 10. Februar 2000. In: LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NORDRHEIN-WESTFALEN 2002, S. 311–328

schreitende Fernsehen ratifiziert hat und nicht Mitglied der Europäischen Union ist“¹¹⁶, wenden.

- Werbung (mit Ausnahme von Teleshopping¹¹⁷-Fenstern) darf 20 Prozent der täglichen Sendezeit nicht überschreiten; dabei dürfen Werbespots nur 15 Prozent der täglichen Sendezeit ausmachen (§ 45 Abs. 1).
- Dabei dürfen 20 Prozent der Sendezeit pro Stunde nicht überschritten werden (Abs. 2).
- Übertragungen von Gottesdiensten sowie Sendungen für Kinder dürfen generell nicht durch Werbung oder Teleshopping unterbrochen werden (§ 44 Abs. 1); gleiches gilt für Nachrichtensendungen und Sendungen zum politischen Zeitgeschehen, Dokumentarfilme und Sendungen religiösen Inhalts, die weniger als 30 Minuten dauern.

Bereits Umfang und Komplexität der hier genannten werberelevanten Vorschriften des RUNDFUNKSTAATSVERTRAGES machen deutlich, dass die Einplanung von Werbung bei privatwirtschaftlichen Fernsehprogrammen für die Programmplaner dieser Sender ein enges Korsett vorgeben, in das die durch Werbung zu refinanzierenden Einzelprogramme einzupassen sind.

Auch für die – beschränkt zulässige – Werbung in den öffentlich-rechtlichen Fernsehprogrammen ARD/„Das Erste“ und ZDF (in anderen öffentlich-rechtlichen Fernsehprogrammen ist Werbung generell verboten) bestimmt der RUNDFUNKSTAATSVERTRAG die Rahmenbedingungen, die innerhalb der beschränkten Werbezeit denen der privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter ähnlich sind (vgl. Tabelle 15):

- Die öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter ARD/„Das Erste“ und ZDF dürfen nach den Regelungen des Rundfunkstaatsvertrags (vgl. 3.1) außer an Sonn- und an im ganzen Bundesgebiet anerkannten Feiertagen täglich vor 20.00 Uhr 20 Minuten Werbung ausstrahlen; dabei zählt der Jahresdurchschnitt.
- Erlaubt ist nur Blockwerbung; außerdem darf innerhalb einer Stunde nicht mehr als 20 Prozent Werbung gesendet werden.
- Nicht genutzte Werbezeit darf bis zu fünf Minuten werktäglich nachgeholt werden.

116 RUNDFUNKSTAATSVERTRAG § 44, Abs. 6

117 Teleshopping wird im Unterschied zur Werbung im Rundfunkstaatsvertrag als direktes Angebot für den Erwerb von Waren oder Dienstleistungen definiert (vgl. RStV § 2, Abs. 2).

<i>Aspekt</i>	<i>Öffentlich-rechtliche Anbieter</i>	<i>Privatwirtschaftliche Anbieter</i>
Werbeumfang	20 Minuten pro Tag	maximal 20 % der täglichen Sendezeit; Werbespots maximal 15 % der täglichen Sendezeit
Werbezeit	vor 20.00 Uhr an Werktagen	24 Stunden am Tag
Werbeanteil pro Stunde	20 %	20 %
Werbeform	Blockwerbung zwischen Sendungen; einzelne Werbung als Ausnahme erlaubt („Fernsehsendungen von mehr als 45 Minuten Dauer dürfen einmal Werbeeinschaltungen [...] enthalten; dies gilt auch bei Unterteilungen der Sendungen. Bei der Übertragung von Ereignissen und Darbietungen, die Pausen enthalten, [darf] Werbung [...] zwischen den eigenständigen Teilen oder in den Pausen eingefügt werden.“ RStV § 15 Abs. 3)	Blockwerbung zwischen Sendungen; Unterbrecherwerbung nur als Ausnahme (Abstand mindestens 20 Minuten); Unterbrechung einmal pro 45 Minuten Sendungsdauer; Ausnahme sind Sendungen mit Pausen (wie Sportübertragungen)
Sonstige Regelungen	Übertragungen von Gottesdiensten und Sendungen für Kinder dürfen nicht durch Werbung unterbrochen werden.	Übertragungen von Gottesdiensten und Sendungen für Kinder dürfen nicht durch Werbung unterbrochen werden; ebenso dürfen Nachrichten, Sendungen zum politischen Zeitgeschehen, Dokumentarfilme und Sendungen religiösen Inhalts, die weniger als 30 Minuten dauern, nicht unterbrochen werden.

Tabelle 15 **Werberegulungen für öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche Fernsehanbieter**

Da die Grenzen für die Ausstrahlung von Werbung in öffentlich-rechtlichen Programmen wie beschrieben sehr eng gesteckt sind, hat eine verwandte Erlösquelle inzwischen besonders (aber nicht nur) für öffentlich-rechtliche Programme eine Bedeutung erlangt: das Programm-Sponsoring. Sponsoring ist ein Instrument der Public Relations mit dem Ziel, den Bekanntheitsgrad einer Marke zu erhöhen und ein positives Image zu erzeugen¹¹⁸. Sponsoring im Fernsehen ist im RUNDFUNKSTAATSVERTRAG definiert als „jeder Beitrag einer natürlichen oder juristischen Person oder einer Personenvereinigung, die an Rundfunk-tätigkeiten oder an der Produktion audiovisueller Werke nicht beteiligt ist, zur direkten oder indirekten Finanzierung einer Sendung, um den Namen, die Marke, das Erscheinungsbild der Person oder Personenvereinigung, ihre Tätigkeit oder ihre Leistungen zu fördern“ (RStV § 2 Abs. 2). Zentraler Aspekt zur Unterscheidung von Werbung und Sponsoring ist

118 Vgl. MERTEN 2000, S. 303f.

dabei, dass Sponsoring im Unterschied zur Werbung keinen direkten Kaufappell enthalten darf¹¹⁹, sondern lediglich auf ein Unternehmen (eine Marke) hinweist.

Da Sponsoring rechtlich nicht als Werbung gilt und es daher auch nicht den Regelungen hinsichtlich Umfang und Ausstrahlungszeit unterliegt (gleichwohl aber für öffentlich-rechtliche wie privatwirtschaftliche Sender in § 8 des RUNDFUNKSTAATSVERTRAGS geregelt ist), bietet es für die öffentlich-rechtlichen Sender ARD/„Das Erste“ und ZDF die Möglichkeit, auch nach der 20.00-Uhr-Grenze Einnahmen zu erwirtschaften¹²⁰; außerdem bietet es solchen Programmen (etwa arte) Erlösmöglichkeiten, die generell keine Werbung ausstrahlen dürfen. Im Unterschied zur Ausstrahlung anderer Werbeformen – etwa einzelner Werbespots, Werbeblöcken oder Dauerwerbesendungen – ist Programmsponsoring allerdings von der dadurch ausgefüllten Programmzeit verhältnismäßig unbedeutend. Deshalb sind auch die Auswirkungen des Sponsorings auf die Programmierung im Unterschied zur klassischen Werbung verhältnismäßig gering, so dass hier auf Sponsoring nicht weiter eingegangen werden muss.

6.3.2 Jugendschutz

Der Schutz der Jugend vor negativen Einflüssen besitzt große Bedeutung; bereits in Artikel 5 des Grundgesetzes, in dem die Meinungs- und Informationsfreiheit garantiert wird, werden (in Abs. 2) gesetzliche Bestimmungen zum Schutze der Jugend ausdrücklich als die Meinungsfreiheit einschränkende Normen genannt. Auch die Freiheit der Kunst findet ihre Grenzen im Jugendschutz (Artikel 5, Abs. 3, Satz 1 GG). Rechtliche Grundlagen sind das im April 2003 in Kraft getretene JUGENDSCHUTZGESETZ (JuSchG)¹²¹ und der ebenfalls seit April 2003 geltende JUGENDMEDIENSCHUTZ-STAATSVERTRAG¹²² der Länder.

119 „Gesponserte Sendungen dürfen nicht zum Verkauf, zum Kauf oder zur Miete oder Pacht von Erzeugnissen oder Dienstleistungen des Sponsors oder eines Dritten, vor allem durch entsprechende besondere Hinweise, anregen“ (RUNDFUNKSTAATSVERTRAG § 8, Abs. 3).

120 Die Interessenvertretung der privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter VPRT, Verband Privater Rundfunk und Telekommunikation, fordert deshalb seit langem ein Verbot von Werbung und Sponsoring im öffentlich-rechtlichen Fernsehen (vgl. VPRT 2004); ARD und ZDF erlösten nach Angaben des VPRT-Vorsitzenden Jürgen Doetz im Jahr 2002 rund 50 Mio. Euro aus dem Sponsoring, vor allem im Rahmen von Sportübertragungen (vgl. VPRT 2003).

121 Das Gesetz löste das zuvor geltende „Gesetz über die Verbreitung jugendgefährdender Schriften“ ab.

122 STAATSVERTRAG ÜBER DEN SCHUTZ DER MENSCHENWÜRDE UND DEN JUGENDSCHUTZ IN RUNDFUNK UND TELEMedien (JMStV)

„Die gesetzlichen Regelwerke für den Jugendmedienschutz sollen sicherstellen, dass Kinder und Jugendliche zu bestimmten Medieninhalten entweder keinen Zugang haben oder diesen nur entsprechend der verschiedenen Alterstufen erhalten“ (ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN 2005, S. 43).

Die Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten hat Richtlinien zur Umsetzung des Jugendschutzes im privatwirtschaftlichen Fernsehen¹²³ erlassen. Darin wird unter anderem die Organisation des Jugendschutzes durch die privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter geregelt:

- Die Sender haben einen fachkundigen Beauftragten für den Jugendschutz zu berufen
- und ihre Sendungen vor der Ausstrahlung in Eigenverantwortung hinsichtlich der Eignung für Kinder und Jugendliche zu prüfen¹²⁴.

Die Einhaltung der Jugendschutzbestimmungen im privatwirtschaftlichen Fernsehen wird nach der Reform des Jugendschutzrechtes im Jahr 2003 von der Kommission für Jugendmedienschutz der Landesmedienanstalten (KJM) überwacht.

Die Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten weist in ihren Jugendschutzrichtlinien ausdrücklich darauf hin, dass eine einheitliche Vorgehensweise bei privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Anbietern angestrebt wird: „Damit soll im Hinblick auf den einheitlichen Schutzzweck der Norm eine unterschiedliche Handhabung im öffentlich-rechtlichen und im privaten Rundfunk vermieden werden.“¹²⁵

Seit der ersten Novellierung des Rundfunkstaatsvertrags im Jahr 1994 müssen auch die ARD-Anstalten und das ZDF Jugendschutzbeauftragte benennen. Ergänzend zu den gesetzlichen Regelungen existieren ARD-interne Richtlinien sowie ARD-Kriterien zur Sicherung des Jugendschutzes (jeweils zuletzt 2003 überarbeitet). Auch der ZDF-Fernsehrat hat Jugendschutzrichtlinien beschlossen; daneben gelten ZDF-interne „Kriterien zur Sicherung des Jugendschutzes bei der Beurteilung von Sendungen des ZDF“. Die ARD-Rundfunkräte und der ZDF-Fernsehrat überwachen die Einhaltung der Jugendschutzbestimmungen.

123 DIREKTORENKONFERENZ DER LANDESMEDIENANSTALTEN (DLM) (2005): Gemeinsame Richtlinien zur Gewährleistung des Schutzes der Menschenwürde und des Jugendschutzes (Jugendschutzrichtlinien – JuSchRiL) vom 8./9. März 2005

124 Siehe LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NORDRHEIN-WESTFALEN 2002, S. 345

125 LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NORDRHEIN-WESTFALEN 2002, S. 345

Zahlreiche, vor allem fiktionale Programme – insbesondere Kinospielefilme, sind bereits vor ihrer Ausstrahlung im Fernsehen auf jugendschutzrechtliche Aspekte geprüft worden, wie weiter unten noch erläutert wird. Dennoch gilt für die Programmplaner der Sender:

„Es gibt aber auch Programme, die ungeprüft sind. Da muss dann der Jugendschutz prüfen, um einzuschätzen, zu welcher Zeit sie ausgestrahlt werden können. Da muss der ganze Content durchleuchtet werden“ (WELLER A134).

Die eigenverantwortliche Prüfung von Programmen hinsichtlich von Aspekten des Jugendschutzes durch die Fernsehsender ist insofern von Bedeutung, da die Verbreitung bestimmter Inhalte (nach JSchG § 15, Abs. 2) bei offensichtlicher Jugendgefährdung auch dann durch das Gesetz verboten ist, wenn keine Indizierung der Bundesprüfstelle für jugendgefährdende Medien (BPjM) als jugendgefährdend vorliegt; zudem können Verstöße (etwa volksverhetzende, gewaltverherrlichende, -verharmlosende oder pornografische Inhalte ausgestrahlter Sendungen) Straftatbestand¹²⁶ sein. Für weniger extreme Verstöße gegen den Jugendmedienschutz drohen den Programmveranstaltern Bußgelder. Programmplaner müssen sich entsprechend von dem jeweiligen Jugendschutzbeauftragten ihres Senders in Zweifelsfällen beraten lassen; die Jugendschutzbeauftragten können die Ausstrahlung von Sendungen verhindern, eine andere Programmierung oder Schnittbearbeitungen verlangen.

Bei der inhaltlichen Prüfung geht es darum, Einzelprogramme zu identifizieren, die „geeignet sind, das körperliche, geistige oder seelische Wohl von Kindern oder Jugendlichen zu beeinträchtigen“¹²⁷; dabei geht es um Inhalte und Darstellungen, die „unsittlich sind, verrohend wirken, oder zu Gewalttätigkeit, Verbrechen oder Rassenhass anreizen“ (JSchG § 18 Abs. 1). Die Ausstrahlung von Programmen, die jugendgefährdend sein können, ist nicht generell verboten: Sie dürfen zu Zeiten verbreitet werden, zu denen Kinder und Jugendliche die Sendungen „üblicherweise nicht wahrnehmen“¹²⁸; die Jugendschutzrichtlinien regeln dabei die konkrete Programmierung:

- Programme, die nach dem JUGENDSCHUTZGESETZ (JSchG) für Jugendliche unter 16 Jahren nicht freigegeben sind, dürfen nur zwischen 22.00 und 6.00 Uhr ausgestrahlt werden,

126 § 131 STRAFGESETZBUCH (StGB) droht mit einer Freiheitsstrafe von bis zu einem Jahr oder Geldstrafe für Gewaltdarstellungen; die gleiche Strafandrohung gilt für die Verbreitung von Pornografie (§ 184 StGB).

127 LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NORDRHEIN-WESTFALEN 2002, S. 346

128 LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NORDRHEIN-WESTFALEN 2002, S. 346

- Programme die nach dem JSchG für Jugendliche unter 18 Jahren nicht freigegeben sind, dürfen nur zwischen 23.00 und 6.00 Uhr ausgestrahlt werden,
- bei Programmen, die nach dem JSchG für Kinder unter 12 Jahren nicht freigegeben sind, hat der Programmveranstalter lediglich „bei der Wahl der Sendezeit dem Wohl jüngerer Kinder Rechnung zu tragen“¹²⁹.

Die verbindliche Klassifizierung von Kinofilmen erfolgt durch die Freiwillige Selbstkontrolle der Filmwirtschaft (FSK). Nicht von der FSK gekennzeichnete Programme dürfen nur Erwachsenen zugänglich gemacht werden. Auch die Freiwillige Selbstkontrolle Fernsehen (FSF) prüft Fernsehprogramme auf der Grundlage der freiwilligen Vorlage der Programme und erteilt Sendezeitfreigaben (Tagesfreigabe vor 20.00 Uhr, ab 22.00 oder ab 23.00 Uhr), auch verbunden mit Schnittauflagen. Die FSF ist eine Einrichtung der privatwirtschaftlichen Fernsehsender, die öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter sind an ihr nicht beteiligt. Die Sendezeitfreigaben sind für die Sender nicht rechtlich bindend, sondern besitzen den Charakter von Empfehlungen; durch die FSF-Mitgliedschaft haben sich die beteiligten Sender jedoch verpflichtet, die Empfehlungen umzusetzen¹³⁰.

Die oben genannten Regelungen für die Programmierung von Programmen mit Altersbeschränkungen betreffen nicht nur die Programme selbst, sondern auch die Ausstrahlungszeiten von Programmankündigungen (Trailer) für diese Programme. Sendungen, die nur zwischen 22.00 und 6.00 Uhr ausgestrahlt werden dürfen, müssen zudem akustisch angekündigt („Die folgende Sendung ist für Zuschauer unter 16/18 Jahren nicht geeignet“) oder während der Sendung optisch gekennzeichnet werden.

Erscheinen die hier bislang geschilderten Jugendschutzbestimmungen als Rahmenbedingungen der Programmplanung noch überschaubar, wird die Situation durch eine Reihe von allgemeinen oder im Einzelfall zu beantragenden Ausnahmegenehmigungen komplizierter. So gilt beispielsweise für die Ausstrahlung von Programmen, die vor 1970 eine Freigabe „ab 16 Jahren“ erhalten haben und die bestimmte inhaltliche Kriterien erfüllen, eine allgemeine Ausnahmegenehmigung zur Ausstrahlung zu jeder Tageszeit. Doch auch bei neueren Programmen sind Ausnahmen möglich:

129 LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NORDRHEIN-WESTFALEN 2002, S. 346

130 KARSTENS/SCHÜTTE (1999, S. 68) weisen darauf hin, dass Sender dieser Verpflichtung allerdings entgegen können, indem sie Programme gar nicht erst bei der FSF einreichen.

„Selbst Einstufungen aus neuerer Zeit werden oft bereits kurze Zeit später relativiert. So erhielt die romantische Komödie ‚Harry und Sally‘ zum Kinostart 1989 noch eine FSK-16-Einstufung, während heute längst keinerlei Einwände mehr gegen eine Ausstrahlung am Nachmittag bestehen“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 68).

Eine Ausnahmegenehmigung ist grundsätzlich erforderlich, wenn ein privatwirtschaftlicher Sender ein Programm ausstrahlen will, das von der Bundesprüfstelle für jugendgefährdende Medien (BPjM) als jugendgefährdend indiziert worden ist (die öffentlich-rechtlichen Anstalten verzichten grundsätzlich auf die Ausstrahlung solcher Programme).

Privatwirtschaftliche Fernsehsender müssen Ausnahmegenehmigungen bei ihrer zuständigen Landesmedienanstalt beantragen; öffentlich-rechtliche Sender entscheiden über Ausnahmen selbst, ihre Entscheidungen müssen aber im Nachhinein vor der Kontrolle durch den Rundfunk- bzw. Fernsehrat bestehen.

Ausnahmegenehmigungen spielen für die Praxis der Programmplanung eine große Rolle, denn die Jugendschutzüberlegungen stehen im Widerstreit mit den wirtschaftlichen Interessen eines Senders, Programme, für die Nutzungslizenzen bezahlt werden, auch möglichst optimal hinsichtlich des Publikumserfolgs auswerten zu können. Die Ausstrahlung eines Programms zu einer zuschauerstärkeren Zeit als zwischen 22.00 und 6.00 Uhr ist deshalb – zumindest und vor allem aus Sicht privatwirtschaftlicher Sender – für die Finanzierung eines Programms von großer Bedeutung.

6.3.3 Förderung europäischer Programme

Die EUROPÄISCHE FERNSEHRICHTLINIE „Fernsehen ohne Grenzen“ (EU-Richtlinie 89/552/EWG¹³¹) aus dem Jahr 1989, zuletzt geändert 1997 durch die Richtlinie 97/36/EG, umfasst unter anderem die Aspekte Fernsehwerbung, Sponsoring und Teleshopping sowie Jugendschutz, regelt aber auch Inhalte von Fernsehprogrammen und setzt damit auch einen konkreten Rahmen für die langfristige Programmplanung, insbesondere den Ankauf von Lizenzprogrammen und den Einsatz von Eigen-/Auftragsproduktionen.

Die Artikel 4 und 5 der EUROPÄISCHEN FERNSEHRICHTLINIE legen Quotenregelungen für Programme europäischen Ursprungs fest. Konkret wird dort bestimmt:

131 EUROPÄISCHES ÜBEREINKOMMEN ÜBER DAS GRENZÜBERSCHREITENDE FERNSEHEN vom 5. Mai 1989, geändert durch das Protokoll des Europarats vom 9. September 1998

- Der Hauptteil der für Spielfilme, Fernsehspiele, Serien, Dokumentarsendungen und vergleichbare Produktionen vorgesehenen Sendezeit muss mit europäischen Werken bestritten werden.
- Mindestens zehn Prozent der Sendezeit (alternativ mindestens zehn Prozent des Programmbudgets) müssen für die Ausstrahlung von europäischen Werken aufgewendet werden, die von Sender-unabhängigen Produktionsunternehmen stammen.
- Ein „angemessener Anteil“¹³² der ausgestrahlten europäischen Werke darf nicht älter als fünf Jahre sein.

Die EUROPÄISCHE FERNSEHRICHTLINIE wurde mit dem 4. Rundfunkänderungsstaatsvertrag am 1.4.2000 weitgehend in deutsches Recht umgesetzt¹³³. So verlangt § 6 des RUNDFUNKSTAATSVERTRAGS („Europäische Produktionen, Eigen-, Auftrags- und Gemeinschaftsproduktionen“):

„(1) Die Fernsehveranstalter tragen zur Sicherung von deutschen und europäischen Film- und Fernsehproduktionen als Kulturgut sowie als Teil des audiovisuellen Erbes bei.

(2) Zur Darstellung der Vielfalt im deutschsprachigen und europäischen Raum und zur Förderung von europäischen Film- und Fernsehproduktionen sollen die Fernsehveranstalter den Hauptteil ihrer insgesamt für Spielfilme, Fernsehspiele, Serien, Dokumentarsendungen und vergleichbare Produktionen vorgesehenen Sendezeit europäischen Werken entsprechend dem europäischen Recht vorbehalten.

(3) Fernsehvollprogramme sollen einen wesentlichen Anteil an Eigenproduktionen sowie Auftrags- und Gemeinschaftsproduktionen aus dem deutschsprachigen und europäischen Raum enthalten. Das gleiche gilt für Fernsehspartenprogramme, soweit dies nach ihren inhaltlichen Schwerpunkten möglich ist.“

Nach Artikel 26 der EUROPÄISCHEN FERNSEHRICHTLINIE muss seit dem Jahr 2000 auf europäischer Ebene alle zwei Jahre ein Bericht über die Umsetzung der Fernsehrichtlinie erstellt werden.

132 EUROPÄISCHES ÜBEREINKOMMEN ÜBER DAS GRENZÜBERSCHREITENDE FERNSEHEN, Art. 5

133 Das betrifft auch die oben bereits erwähnten Aspekte Werbung/Sponsoring/Teleshopping und Jugendschutz; die diesbezüglichen Inhalte der Europäischen Fernsehrichtlinie finden sich im RUNDFUNKSTAATSVERTRAG wieder.

Tabelle 16 zeigt, wie die hier untersuchten Fernsehvollprogramme den Forderungen nachkommen. Die Tabelle belegt, dass im Jahr 2004 bei allen Sendern mit Ausnahme von RTL II, Vox und Kabel 1 Programme europäischen Ursprungs entsprechend der EUROPÄISCHEN FERNSEHRICHTLINIE und des RUNDFUNKSTAATSVERTRAGS den größten Teil des Programms ausmachten. Die entsprechenden Regelungen haben offensichtlich Einfluss auf die (langfristige) Programmplanung, insbesondere die Akquisition von Lizenzprogrammen¹³⁴.

<i>Produktions- charakteristik</i>	<i>ZDF</i>	<i>ARD</i>	<i>SAT.1</i>	<i>RTL</i>	<i>Pro Sieben</i>	<i>RTL II</i>	<i>Vox</i>	<i>Kabel1</i>
Erstsendungen	84,4	82,4	61,1	56,3	52,7	58,1	49,2	58,6
Europäische Produktionen	74,4	72,0	51,2	46,8	32,9	24,7	23,8	11,1
Produktionen außerhalb Europas	10,0	10,4	9,9	9,5	19,8	33,4	25,4	47,5
Kurzfristige Wiederholungen	10,2	11,5	12,9	18,5	27,1	18,6	20,5	15,0
Europäische Produktionen	8,5	11,5	11,5	15,9	21,6	7,0	6,6	6,4
Produktionen außerhalb Europas	1,7	0,0	1,4	2,6	5,5	11,6	13,9	8,6
Programmtrailer etc.	4,0	4,5	5,0	5,1	5,7	4,3	6,0	5,0
Werbung/Sponsoring	1,4	1,6	21,0	20,1	14,5	19,0	24,3	21,4
GESAMT	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Tabelle 16 **Produktionsländer der von Vollprogrammen ausgestrahlten Sendungen 2004
(in Prozent)**

Prozentuierungsbasis: 24 Stunden/Tag, 3.00 bis 3.00 Uhr; Stichproben: zwei Kalenderwochen im Jahr 2004; nach: ALM-FERNSEHPROGRAMMANALYSE 2005, S. T10

134 Sanktionsmöglichkeiten bei Verstößen gegen die Europäische Fernsichtlinie gibt es allerdings nicht direkt, da es sich um eine Richtlinie handelt. Das heißt, dass die europäischen Regelungen nicht unmittelbar gelten, sondern durch die Mitgliedstaaten der EU in nationales Recht überführt werden müssen, um wirksam zu sein. Die Mitgliedstaaten sind verpflichtet, die Regelungen umzusetzen und ihre Einhaltung wirkungsvoll zu kontrollieren; etwaige Sanktionsmechanismen können sich daher nur in nationalen Gesetzen finden. Theoretisch könnte die Kommission bezweifeln, dass die Rechtsvorschriften – und dazu gehört auch die Sicherstellung der tatsächlichen Durchführung – in einem Mitgliedstaat richtig umgesetzt wurden. Im Rahmen eines Vertragsverletzungsverfahrens könnte dann der Europäische Gerichtshof (EuGH) diese falsche Umsetzung feststellen und dem Mitgliedstaat Auflagen zur Behebung des Missstandes machen. Die bisherigen Quotenberichte der Kommission zeigen allerdings, dass Anforderungen der Richtlinie durchweg in allen Ländern erfüllt werden und ein solches Verfahren wenig wahrscheinlich ist.

6.3.4 Lizenzverträge

Neben den bereits erläuterten Rechtsnormen definieren auch privatrechtliche Verträge die Rahmenbedingungen der Programmplanung. Eine zentrale Rolle spielen dabei die Kontrakte, die im Rahmen des Urheberrechts die Nutzung von Lizenzprogrammen im Detail regeln.

Lizenzverträge regeln einige für die praktische Programmplanung und Programmierung relevante Aspekte:

- die zulässige Nutzungsperiode, also den Zeitraum, in dem ein Programm ausgestrahlt werden darf,
- die Anzahl der zulässigen Ausstrahlungen,
- die Zeiträume, die zwischen den Wiederholungen liegen müssen¹³⁵.

RTL-II-Programmplanerin Andrea WELLER (A134): „Auch die Lizenzverträge mit unterschiedlichen Wiederholungsintervallen müssen berücksichtigt werden, auch das gehört zum Tagesgeschäft. Manche Filme können innerhalb von 24 Stunden, andere innerhalb von 72 Stunden wiederholt werden. Da muss man sich ansehen, was Sinn macht, aber auch auf die Einhaltung der Lizenzbedingungen achten. Vielleicht hat auch die Redaktion eigene Vorstellungen, weil eine Wiederholung nachts erfolgreicher läuft als tagsüber.“

Je größer der Anteil an Lizenzprogrammen bei einem Fernsehanbieter ist, desto mehr bestimmen die Lizenzbedingungen die langfristige Planung, wie das Beispiel des Senders ProSieben zeigt, dessen Programm zu 60 Prozent¹³⁶ aus Lizenzprogrammen besteht:

„Nachdem die Akquisition abgewickelt ist, muss [...] nur noch eine administrative Verplanung der Programme stattfinden. [...] Eine US-Serien-Planung ist gleichzeitig eine Programmschemaplanung, denn wenn man weiß, dass man aus dem Vertrag mit einem Lizenzgeber zwei Serien in diesem Jahr hat und im nächsten Jahr drei weitere kommen, kann man die schon jetzt in das Programmschema einplanen“ (PAALZOW A93).

Wie bereits in Abschnitt 6.2.3 dargestellt, ist die Existenz einer Senderfamilie besonders vorteilhaft, um die durch Lizenzverträge definierten Ausstrahlungsbedingungen auszunutzen – innerhalb einer Senderfamilie können die zulässigen Ausstrahlungen („Runs“) oft er-

135 Durch die Festlegung langer Wiederholungsintervalle kann ein Lizenzgeber darauf Einfluss nehmen, dass ein besonders „wertvolles“ Programm nicht durch zu häufige Ausstrahlungen innerhalb eines Zeitraumes entwertet wird.

136 Vgl. PAALZOW A93

folgreicher (etwa bei unterschiedlichen Teil-Zielgruppen) ausgewertet werden, als dies innerhalb eines Programms möglich wäre¹³⁷.

Attraktive Lizenzprogramme werden oft – insbesondere bei Output-Deals – nur als Paket, zusammen mit weniger Publikumserfolg versprechenden Programmen angeboten. Nicolas PAALZOW (A96): „Wenn man ‚Matrix‘ und ‚Last Samurai‘ im Warner-Paket haben will, kauft man auch ein paar Filme, die man sonst nicht erworben hätte. Das ist zum Glück aber nicht mehr so schlimm wie früher; Mitte der 90er-Jahre, als es einen starken Wettbewerb um Pay-TV gab, wurden zum Teil sehr schwierige Filmpakete erworben. Wir werden aber auch solche schwierigen Filme immer einsetzen müssen; auch darin besteht die Kunst des Programmierens: ‚Matrix‘ zu programmieren ist relativ leicht, aber einen Film wie ‚Jay und Silent Bob schlagen zurück‘ zu programmieren, der 95 Prozent der deutschen Öffentlichkeit nichts sagt, ist schwierig.“

Lizenzen für solche B-Programme wirtschaftlich sinnvoll einzusetzen ist eine Herausforderung für die Programmplanung, wie Krisztina IMGRUND, Kabel 1, beschreibt (A111):

„Wenn man B-Ware hat, überlegt man sich, ob es vielleicht nur für Zeiten B-Ware ist, in denen der Konkurrenzkampf sehr groß ist. Zu anderen Zeiten, im Sommer etwa, kann die Ware dennoch erfolgreich sein, weil andere viele Re-Runs machen oder die Programmqualität der Konkurrenten so niedrig ist, dass das Programm dagegen bestehen kann. Spielt man dann ein solches Programm in einer weniger wichtigen Zeit, kann man damit sehr erfolgreich sein. Oder man spielt solche Programme in Randbereichen.“

RTL-Programmplaner Klaus HENNING sieht gerade bei weniger Erfolg versprechenden Lizenzprogrammen die Möglichkeit, durch programmplanerisches „Handwerk“ dennoch Aufmerksamkeit beim Publikum zu gewinnen: „Bei Lizenzware ist es dann die Kunst des Programmierens, etwas ans Laufen zu bekommen, was normalerweise nicht so gut laufen würde. Ob das gelingt oder nicht, hängt davon ab, was zuvor läuft, vom so genannten Lead-In: Wenn ich ein quotenstarkes Programm vor ein schwächeres Programm setze und mir eine geschickte Überleitung gelingt, habe ich viele Leute, die zumindest in das Programm reinschauen, bevor sie wegschalten. Eine andere Methode ist das „Sandwichen“: Ich sende ein sehr quotenstarkes Programm vorher und nachher mit dem Ergebnis, dass viele Leute

137 Eine Alternative stellen Sublizenzierungsvereinbarungen in Lizenzverträgen dar, die es einem Sender als Lizenznehmer erlauben, ein Programm an einen anderen Anbieter weiter zu lizenzieren, wenn die Ausstrahlung oder Wiederholung im eigenen Programm nicht sinnvoll ist.

das schwächere Programm in der Mitte einfach mitschauen, weil sie die Sendung zuvor und die danach sehen wollen. Mit solchen Mechanismen der Programmierung kann es – leider nicht immer – gelingen, auch schwächere Programme ans Laufen zu bringen“ (HENNING A65).

Solche Schwierigkeiten lassen sich jedoch bereits bei der langfristigen Programmplanung – der Akquisition von Programmen – vermeiden, argumentiert Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A124): „Wir haben die glückliche Situation, keinen Überbestand zu haben. Es ist nicht so, dass Vox im Keller noch fünf Serien liegen hat, die uns im Nacken drücken und die ‚weggesendet‘ werden müssen. Wir haben einen gesunden Programmbestand und versuchen schon beim Einkauf zu vermeiden, uns große Programmbestände anzuschaffen, die über unseren Bedarf hinausgehen und uns später Probleme bereiten könnten. Es gibt mit Sicherheit das eine oder andere Programm, bei dem wir wissen, dass der Erfolg nicht allzu groß sein wird oder zumindest nicht so groß, wie wir es gerne hätten. Da das aber bei uns nur selten vorkommt, bringt es mich planerisch nicht in Schwierigkeiten. Da geht es dann nur darum, solche Programme so zu positionieren, dass man es in der Gesamtjahresbilanz gut verkraftet.“

Nicht immer und bei allen Sendern lassen sich erworbene Lizenzen wirtschaftlich auswerten. Dann gibt es noch, so ProSieben-Geschäftsführer Nicolas PAALZOW (A96) „die Möglichkeit der ‚außerplanmäßigen Abschreibung‘: Wenn etwas wirklich nicht einsetzbar ist, schreibt man es komplett ab.“

6.4 Zuschauerresonanz

„Medien [sind] nicht nur Produktions-, sondern vor allem institutionalisierte Rezeptionsprozesse [...], die in einem langen Prozess der wechselseitigen Bildung und Stabilisierung von Erwartungen zwischen Nutzern und Produzenten entstehen.“

KIEFER 2004, S. 19

Der quantitative Erfolg beim Publikum ist für Fernsehanbieter mittelbar (bei privatwirtschaftlichen Sendern, deren wirtschaftlicher Erfolg auf dem Werbemarkt erzielt wird) oder (für öffentlich-rechtliche Sender) unmittelbar ein Indikator für die unternehmerische Zielerreichung.

6.4.1 Bedeutung der Zuschauerresonanz

„Um Gewinnmaximierung zu erreichen, muss ich natürlich versuchen, ein Wachstum der Marktanteile herbeizuführen. Das heißt, ich muss attraktive Programme und eine Programmvielfalt präsentieren, um zusätzliches Zuschauerpotenzial zu schaffen“, sagt Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A119).

Für privatwirtschaftliche Fernsehanbieter ist die Zahl der erreichten Zuschauerinnen und Zuschauer in einer bestimmten, durch ihr Alter definierten Zielgruppe (deren Aufmerksamkeit an die werbungtreibende Wirtschaft verkauft wird, siehe Kapitel 3.1) entscheidend für die am Werbemarkt erzielbaren Erlöse. Für öffentlich-rechtliche Anbieter gilt das allein für den Vorabend, an dem ARD und ZDF ebenfalls Werbung ausstrahlen und mit den privatwirtschaftlichen Sendern in direktem Wettbewerb um die Werbeaufwendungen der Wirtschaft stehen. Doch auch in der restlichen Zeit spielt die Zuschauerresonanz für öffentlich-rechtliche Sender eine Rolle: Die erzielte Zuschauerresonanz dient ihnen als Legitimation für die prinzipiell ja nutzungsunabhängig erhobenen Rundfunkgebühren; je größer das Angebot an werbefinanzierten Programmangeboten wird, desto größer wird die Notwendigkeit für öffentlich-rechtliche Anbieter, ihre Existenzberechtigung anhand der Zuschauerresonanz auf ihr Angebot zu belegen (auf diesen Aspekt wird in Kapitel 13 noch eingegangen).

Die Resonanz des Publikums auf das ausgestrahlte Programm muss daher für Anbieter beider Systeme neben den bereits erläuterten allgemeinen ökonomischen und rechtlichen Rahmenbedingungen als Größe genannt werden, die die Programmplanung und Programmierung von vornherein determiniert und auch die Reaktionen in großem Maße bestimmt.

6.4.2 Programmcontrolling

Eine möglichst große Zahl des anvisierten Publikums zu erreichen ist somit für alle Fernsehsender eine Zielvorgabe, die zudem verhältnismäßig leicht messbar ist. Neben wirtschaftlichen Vorgaben – dem Minutenpreis für einen bestimmten Sendeplatz – existieren bei privatwirtschaftlichen Fernsehvollprogrammen auch Erfolgsvorgaben für die einzelnen

Sendeplätze¹³⁸, teilweise sind die Vorgaben sogar „sehr ehrgeizig“ (IMGRUND A113). Auch beim ZDF sind die Erfolgsvorgaben für die Sendepplätze definiert: „Die Planung erarbeitet mit der Redaktion und in Abstimmung mit dem zuständigen Direktor ein Sendepplatzprofil und beschreibt damit die Messlatte, den Korridor des Markterfolgs, und die inhaltlichen Ingredienzen für das Gesamtprofil. Das heißt, es gibt eine kleine Bibel, die die Sendung inhaltlich, qualitativ und quantitativ hinsichtlich Kosten und Markterfolg beschreibt“ (SCHÄCHTER A39).

ARD-Programmdirektor STRUVE dagegen spricht statt von „Vorgaben“ lieber von „Erwartungen“, denn „apodiktisch formulierte Quotenvorgaben wie Sie es bei den Privatsendern finden, gibt es bei uns nicht – aber natürlich gibt es gewisse Erwartungen. Völlig frei von diesen Erwartungen sind Kulturmagazine, politische Magazine und andere Informationssendungen – die werden nicht infrage gestellt, egal wie viele oder wenige Zuschauer sie haben. Allerdings ist bei den Redaktionen zunehmend zu beobachten – aus welchen Gründen auch immer, vielleicht aus Gründen der Selbstachtung – dass sie gleichermaßen ein qualitativ hochstehendes Programm machen, aber dabei nicht ganz ohne Zuschauer sein wollen. Die Redaktionen werden dabei – das ist für mich manchmal überraschend – früher nervös als die Hierarchen. Wenn man am Nachmittag eine Marktanteilerwartung von zehn Prozent hat – was ja heißt, dass 90 Prozent der dann zuschauenden Menschen ruhig etwas anderes sehen können – dann ist das für ein Vollprogramm nicht zu viel. Wenn diese zehn Prozent nicht erreicht oder ständig unterschritten werden, dann fallen solche Sendungen dem Schicksal zum Opfer“ (STRUVE A53).

Die Erwartung, möglichst viele Zuschauerinnen und Zuschauer mit einem Programm zu einer bestimmten Zeit zu erreichen, bestimmt zunächst die Aktivitäten der Programmplanung; doch auch ihr weiteres Vorgehen, ihre Reaktion, wird davon determiniert, wie ein geplantes und programmiertes Programmangebot tatsächlich vom Publikum angenommen wird. Im Sinne von Marie Luise KIEFER ist die Aufgabe der Programmplaner also eine wechselseitige „Bildung und Stabilisierung von Erwartungen zwischen Nutzern und Produzenten“. Die Einschätzung der Erwartungen der Nutzer ist allerdings nicht einfach:

„In Zeiten der rückgehenden Werbeeinschaltungen wird die Programmplanung, die auf den Quotenerfolg ausgerichtet ist, immer einflussreicher. Das einzige, was in dieser durchorga-

138 Vgl. IMGRUND A113, PAALZOW A98, VAN EEDEN A125, WELLER A139

nisierten Dramaturgie der Zahlenakrobaten tröstet: Der Zuschauer macht ihnen immer wieder einen Strich durch die Rechnung“ (SAUR 2001, S. 209).

Die Zuschauerforschung besitzt deshalb, wie im folgenden Kapitel dargestellt wird, für die Programmplanung eine zentrale Bedeutung.

7 Hilfsmittel der Fernsehprogrammplanung

Wie im vorhergehenden Kapitel dargestellt wurde, bestimmen vier Faktoren den Rahmen der Fernsehprogrammplanung:

- das jeweilige Unternehmensziel (also Gewinnmaximierung bei privatwirtschaftlichen Fernsehsendern und der gesetzliche Programmauftrag sowie der Zwang zur Kostendeckung bei öffentlich-rechtlichen Anbietern),
- wirtschaftliche Determinanten (beginnend bei den Möglichkeiten der Programmbeschaffung über Aspekte der betriebsimmanenten Wirtschaftlichkeit bis hin zu den Möglichkeiten und Zwängen von Senderfamilien),
- rechtliche Rahmenbedingungen (insbesondere Werberecht, Jugendschutzbestimmungen, Vorschriften der Europäischen Fernsehrichtlinie sowie die Vereinbarungen der Lizenzverträge bei Kaufprogrammen) sowie
- die Zuschauerresonanz, die zur Erreichung des Unternehmensziels erforderlich ist und deshalb einerseits das Ziel programmplanerischen Handelns ist, andererseits auch Reaktionen der Programmplanung auslöst.

Diesen Rahmenbedingungen, denen die Programmplanung und die Programmierung unterliegen, stehen Hilfsmittel und Methoden gegenüber, derer sich die Programmplanerinnen und -planer der Sender bedienen. Dazu gehören zunächst die Zuschauerforschung und das Programmcontrolling, die der Programmplanung messbare Daten und handlungsrelevante Hinweise liefern; dazu gehören aber auch persönliche Fähigkeiten und Qualifikationen der Programmplaner: Programmkenntnis und Kreativität. Hinzu kommt die Konkurrenzbeobachtung, die den Programmplanerinnen und -planern Hinweise gibt, um auf Strategien der Wettbewerber reagieren zu können. Und schließlich gehören auch die konkreten Methoden der Programmierung dazu (siehe Abbildung 8).

Zu den Hilfsmitteln der Programmplanung können letztendlich auch EDV-Programme zählen, die beispielsweise die Erstellung von langfristigen Planungen bis hin zur sekundengenauen Sendeplanung ermöglichen; auf diese Hilfsmittel soll im Rahmen dieser Untersu-

chung allerdings nicht eingegangen werden, da sie den Arbeitsprozess der Programmplanerinnen und -planer nur abbilden¹³⁹, nicht aber bestimmen.

Im Folgenden soll erläutert werden, wie die Hilfsmittel und Methoden der Programmplanung funktionieren und welche Bedeutung sie für die Programmplanung und Programmierung besitzen.

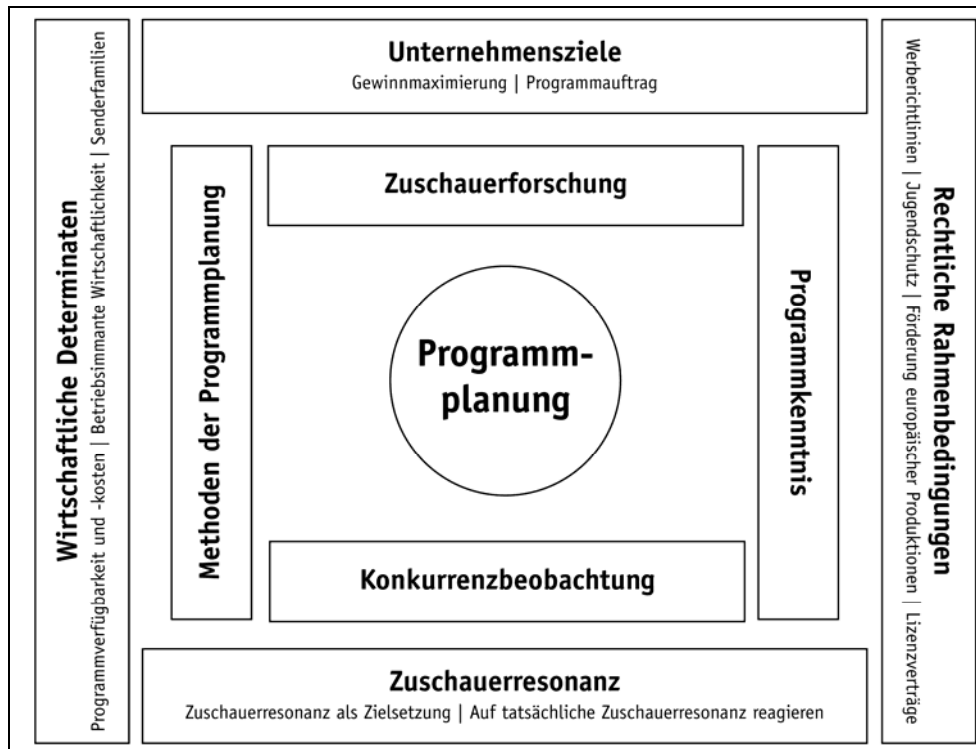


Abbildung 9 Rahmenbedingungen und Hilfsmittel der Fernsehprogrammplanung

Quelle: Verfasser

7.1 Zuschauerforschung

„Das große Publikum spendet aber Aufmerksamkeit nur, wenn es geboten bekommt, was es sehen und hören will. Herauszufinden, was das große Publikum erleben will, ist alles ande-

139 Software für die Fernsehprogrammplanung wird von einigen Unternehmen angeboten; Fernsehsender lassen sich solche Programme auch individuell entwickeln oder entwickeln sie selbst. Kabel-1-Programplanerin Krisztina IMGRUND erläutert die bei ihrem Sender eingesetzte Software ProDomo: „Mit diesem System kann man das ganze Schema für viele Jahre im Voraus verplanen, Wiederholungen bilden, Marktanteile einpflegen und kontrollieren, ob Marktanteilsziele erreicht wurden, man kann Kosten und Lizenzzeiten sehen, man kann sehen, worum es in einem Programm geht und welche Schauspieler mitspielen und auch, wann und mit welchem Erfolg es bereits ausgestrahlt wurde – kurz: Man erhält alle Informationen, die man als Grundlage der täglichen Arbeit benötigt“ (IMGRUND A116). Eine ausführliche Darstellung der Software findet sich bei THUL/EHRENTAUT 2002.

re als einfach. Es fordert systematische Anstrengung, großen Einfallsreichtum und hohe Kreativität. Es müssen die verbreitetsten der geheimen Herzenswünsche erraten, es müssen Kandidaten ermittelt und aufgebaut werden, die das Versprechen glaubhaft verkörpern, einmal im Mittelpunkt der allgemeinen Aufmerksamkeit zu stehen.“

FRANCK 1998, S. 168

Herauszufinden wie das Publikum das angebotene Programm wahrgenommen hat, ist die eine Aufgabe der Zuschauerforschung; herauszufinden „was das große Publikum erleben will“, wie FRANCK formuliert, also der Programmplanung konkrete Hinweise zu geben, was das Publikum in Zukunft sehen will, ist die andere. Damit begleitet die Zuschauerforschung den gesamten Prozess der Programmplanung und setzt nicht erst bei der Ausstrahlung eines Programms an. Kabel-1-Programplanerin Krisztina IMGRUND: „Die Forschung beginnt bei uns nicht erst, wenn wir etwas ausstrahlen; wir sammeln auch schon für die Entscheidung, wann wir etwas senden, über die Forschungsabteilung Informationen. Bei Projekten in der Pilotierungsphase geht es auch darum, wie das Projekt ankommt, was noch optimiert werden muss und an welchen Tagen man sich die Ausstrahlung vorstellen könnte“ (IMGRUND A108).

7.1.1 Quantitative Fernsehforschung

Quantitative Forschung versucht eine „Strukturierung der Realität durch theoretische Annahmen des Forschers, bei der ein Untersuchungsgegenstand (z.B. Rezipient oder Medienbotschaft) in einzelne Merkmale zerlegt wird“ (BILANDZIC 2006, S. 236). Ein Vorteil der quantitativen Forschung liegt darin, dass gemessen wird – Merkmale werden in Zahlen übersetzt, was die Vergleichbarkeit ermöglicht¹⁴⁰. Für die Programmpraxis des Fernsehens spielt quantitative Forschung eine große Rolle; ihre Ergebnisse ermöglichen schließlich, den (quantitativen) Erfolg eines Einzel- oder Gesamtprogramms bei unterschiedlichen Zielgruppen – aufgeschlüsselt nach soziodemografischen Aspekten wie Alter, Bildung, Wohnort – zu vergleichen und damit auch Aufschlüsse über die Struktur des Publikums zu erhalten.

140 Vgl. BILANDZIC 2006, S. 236f.

7.1.1.1 Kontinuierliche Fernsehforschung

„Das, was wir über unser Publikum wissen, wissen wir in erster Linie aus der quantitativen Forschung der GfK“, formuliert Nicolas PAALZOW (A94) aus Sicht von ProSieben. Und Dieter STOLTE (A20) geht noch einen Schritt weiter, indem er die Prognosefähigkeit der Forschung herausstellt: „Die Zuschauerforschung ist heute in der Lage zu sagen, wie aufgrund eines Sendeplatzes unter Berücksichtigung des Programmumfeldes, sprich der Konkurrenz, die Akzeptanz ausfallen wird.“

„Konkurrenz“ und „Akzeptanz“ sind die zentralen Begriffe von Stoltes Aussage: Die Programmanbieter interessiert, wie ihr eigenes Programm im Vergleich zu den Angeboten der Wettbewerber vom Publikum angenommen worden ist. Die Bedeutung der Medienforschung hat mit dem zunehmenden Wettbewerb im deutschen Fernsehmarkt offenbar – und nachvollziehbarerweise – zugenommen; FRANK (1999, S. 66) weist jedoch am Beispiel der ZDF-Schemareform von 1973¹⁴¹ darauf hin, dass „das ZDF seit 1967 [...] die Fernsehforschung für die Programmplanung einsetzt“. FRANK weiter: „So neu wie manche meinen ist der Einsatz von Forschung für die Programmplanung nicht! Nicht umsonst war die Abteilung Medienforschung im ZDF stets auch eine Abteilung der Hauptabteilung Programmplanung seit deren Einrichtung (1967) mit ihrem ersten Leiter Dieter Stolte“ (FRANK 1999, S. 66f.).

Die Ermittlung von „Einschaltquoten“, also eine kontinuierliche quantitative Fernsehforschung, hat in Deutschland bereits 1963 mit dem Start des ZDF als zweitem bundesweiten öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramm begonnen, also 21 Jahre vor der Zulassung kommerzieller Fernsehanbieter. Damals wurde das Institut Infratam mit der Durchführung der Messungen beauftragt. Während Infratam noch die eingeschalteten Fernsehgeräte im Ein-Minuten-Intervall erfasste, begann 1975 mit der Einführung des Teleskopie-Verfahrens die personenbezogene Erfassung der Fernsehnutzung im 30-Sekunden-Intervall, durchgeführt vom Allensbacher Institut für Demoskopie und dem Institut infas.

Seit 1985 ist die Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Meinungsforschung (GfK) in Nürnberg damit beauftragt, die Fernsehnutzung in der Bundesrepublik Deutschland regelmäßig zu messen. Zunächst waren die ARD, deren Werbegesellschaften und das ZDF die Auftrag-

141 Die „große“ Programmschemareform des ZDF vom 1. Oktober 1973 wurde in der Presse als „Oktober-Revolution“ bezeichnet (vgl. STOLTE A13).

geber der GfK, seit 1988 ist das die Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung (AGF), der heute auch die großen kommerziellen Fernsehanbieter angehören.

Alle hier untersuchten Fernsehvollprogramme sind Mitglied der AGF¹⁴² und haben damit Zugriff auf die Fernsehnutzungsdaten, die von der GfK im Auftrag der AGF auf der Basis eines Panels von 5.640 Fernsehhaushalten täglich sekundengenau erhoben werden.

Durch die Zulassung kommerzieller Programmanbieter ab 1984 – Abbildung 9 zeigt den Sendestart der hier untersuchten Programme – vergrößerte sich das Programmangebot für das Publikum, gleichzeitig aber auch die mögliche Werbezeit, so dass insbesondere für die überwiegend werbefinanzierten Anbieter die Notwendigkeit entstand, ihren Erfolg am Publikumsmarkt gegenüber den Werbungtreibenden nachzuweisen.

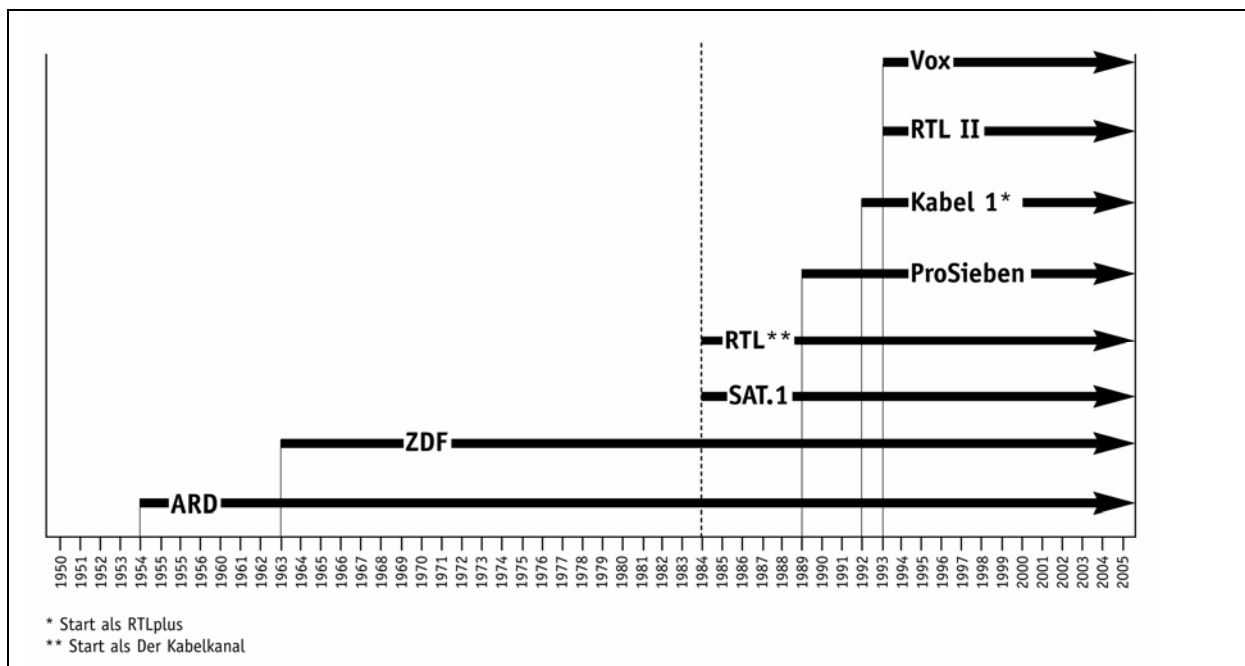


Abbildung 10 **Sendestarts der untersuchten Fernsehvollprogramme**

Quelle: Eigene Recherchen des Verfassers

Die Daten der kontinuierlichen Fernsehforschung werden von den Medienforschungsabteilungen der Sender aufbereitet und den Programmplanern zur Verfügung gestellt. SAT.1-Programplaner SZEZINSKI (A75): „Die erste halbe Stunde, wenn ich morgens ins Büro komme, ist ausschließlich der Wahrnehmung der Fernsehquoten des Vorabends gewidmet. Unsere Forschungsabteilung beliefert mich jeden Morgen wunderbar mit Zahlenmaterial

142 Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung sind ARD, ProSiebenSat.1 Media AG, RTL und ZDF.

über den Vortag. [...] Die Zahlen sind [...] ein gutes Instrument, sich immer wieder darüber klar zu werden, was läuft und was nicht läuft. Und auch, um die Frage nach dem Warum zu stellen.“ Ähnlich sieht es RTL-Programmplanner Klaus HENNING: „Das erste, was ich morgens tue, ist mir die Quoten von uns und von der Konkurrenz anzuschauen. Und zwar weit aufgefächert nach Frauen, Männern, Haushalten und allen Altersgruppen. Es wird sehr genau analysiert, warum das Programm gut oder weniger gut gelaufen ist. Welche Einflussfaktoren gab es, war es der falsche Sendeplatz, lag es an der Konkurrenz, war das Programm inhaltlich schwach? Diese Fragen sind für uns die tägliche Hausaufgabe“ (HENNING A63). Und RTL-II-Programmplannerin Andrea WELLER bestätigt: „Die Zuschaueranalysen sind eine zentrale Information. Man vergleicht, wie die Konkurrenz programmiert und welche Zuschauerstruktur wir mit einer bestimmten Sendung erreichen können. Man kann auch sehen, wohin Zuschauer abwandern, wenn die Marktanteile runtergehen. Das analysiert man natürlich ganz genau“ (WELLER A135).

Drei Daten sind es, die vorrangig interpretiert werden:

- Die Sehbeteiligung: Sie gibt (in Millionen oder in Prozent) an, wie viele Menschen während einer Sendung oder eines bestimmten Zeitabschnitts durchschnittlich ferngesehen haben.
- Der Marktanteil: Er gibt den relativen Anteil der Sehdauer einer Sendung (oder eines bestimmten Zeitabschnitts) an der Gesamtsehdauer aller Programme an, die zum jeweiligen Zeitintervall angeboten wurden.
- Die Nettoreichweite: Darunter wird die Anzahl der Personen verstanden, die durch das Fernsehen mindestens einmal erreicht werden. Doppel- und Mehrfachkontakte werden dabei nicht miteinbezogen. Als Kriterium zur Definition eines „Sehers“ gilt bei Sendungen mit einer Dauer von bis zu zehn Minuten eine Sehdauer von mindestens einer Sekunde, bei Sendungen von über zehn Minuten Dauer beträgt die Mindestsehdauer eine durchgehende Minute ohne Unterbrechung.

Eine Vielzahl von abrufbaren Standardauswertungen der AGF¹⁴³, ergänzt durch individuelle Analysen der sendereigenen Medienforschungsabteilungen, erlauben darüber hinaus umfangreiche retrospektive Betrachtungen des zurückliegenden Programmtages. SZEZINSKI (A75): „Das geht so weit, dass ich mir die Bilder verschiedener Sender zeitgleich auf den Schirm holen und mir dazu die Quotenverläufe anschauen kann. Man könnte theoretisch – was allerdings schon pathologisch wäre – in einer nachträglichen Betrachtung des vergangenen Fernsehtages versinken. Man hat aber in der Regel nicht die Zeit dazu.“

Dennoch werden gerade von der Programmplanung die GfK-Daten besonders gründlich genutzt, wie die (ehemalige) SAT.1-Medienforscherin Hedwig ZEHETNER (1999, S. 72) beschreibt: „In der Tagesarbeit sind die Analysen auf der Basis der GfK-Forschungsdaten von zentraler Bedeutung. Diese Daten werden von uns täglich aufbereitet und stehen allen Mitarbeitern über Hausnetz zur Verfügung, aktuell und im vollen Umfang. Parallel dazu werden die wesentlichen Ergebnisse im sogenannten *Quoten-Info* jeden Morgen auch verbal zusammengefasst, als Kurztext mit den wichtigsten Informationen zum aktuellen Markterfolg der Sender. Der Bereich Programmplanung gehört zu den Intensivnutzern des detaillierten Datenmaterials.“

Die (methodisch nicht unumstrittene¹⁴⁴) Erhebung der „Einschaltquoten“ und ihre Analyse spielen für die operative Programmplanung offenbar „eine der zentralen Rollen. Die tägliche ausführliche Analyse der Daten von gestern und die perspektivische Betrachtung von Entwicklungen sind wichtig, um nicht vor leeren Rängen zu stehen. Die Medienforschung

143 Die Auswertungssysteme der AGF bieten darüber hinaus eine Reihe weiterer Auswertungen an. Dazu gehören die Darstellung einzelner Sendungen oder Sendeabläufe mit gewünschten Leistungswerten, etwa Sehbeteiligung, Marktanteile, TKPs; Zusammenfassungen für Sendungen über verschiedene Zeitabschnitte; die Gegenprogrammdarstellung: Anhand eines ausgesuchten Senders werden zu einzelnen Sendungen parallel in anderen Sendern erreichte Leistungswerte dargestellt; die Berechnung von Leistungswerten für Zeitabschnitte; die Schemaplatzgrafik: eine grafische Darstellung des Sendeablaufs eines Senders für mehrere Tage oder mehrere Sender für einen Tag; die Verlaufsgrafik: eine Darstellung der ausgewählten Fakten in Form einer Verlaufskurve über eine Schemaplatzgrafik; die Fensterplan-Tabelle: eine Tabelle, die eine tabellarische Übersicht über die gültigen Kombinationen aus Standardsendern mit ihren Fenstersendern für einen bestimmten Zeitraum in einem ausgewählten Gebiet liefert; die Fensterplan-Grafik, die die Ausstrahlungszeiten eines Standardsenders und seiner Fenstersender für einen bestimmten Stichtag in grafischer Form liefert.

144 So monieren Sender wie n-tv oder N24, dass die Nutzungsmessungen nur in Privathaushalten vorgenommen werden, die Nutzung ihrer Nachrichtenprogramme in Büros und Hotelzimmern aber unberücksichtigt bleibt. Auch die manuell erforderliche An- und Abmeldung der einzelnen Zuschauer in den Panel-Haushalten, deren Genauigkeit davon abhängt, wie genau es die Zuschauer mit dem Druck auf die Tasten des Messgerätes nehmen, ist Gegenstand der Kritik. Trotz dieser und anderer Kritikpunkte gilt die kontinuierliche Fernsehforschung als gültige „Währung“, die von den Programmanbietern ebenso wie von den Werbungtreibenden als Geschäftsgrundlage für den Verkauf von Aufmerksamkeit akzeptiert wird.

ist ein strategischer Hauptbestandteil der Vorarbeiten einer Programmplanung, die auch am Markt erfolgreich sein soll“ (SCHÄCHTER A35).

7.1.1.2 Tagesablaufforschung

Neben der sekundengenauen Analyse der Akzeptanz eines Programmes und seiner Wettbewerber – meist bezogen auf den zurückliegenden Programmtag – spielt eine andere Perspektive bei der Auswertung von Nutzungsdaten des Fernsehens eine Rolle: die Betrachtung der Fernsehtagesabläufe einzelner Zielgruppen.

Bereits die Programmschemareform des ZDF im Jahr 1973¹⁴⁵ basierte auf den Erkenntnissen von Tagesablaufuntersuchungen, wie Dieter STOLTE (A12) erläutert: „Sie hatten das Ziel festzustellen, zu welchem Zeitpunkt gehen die Menschen ins Bett, wann stehen sie auf, zu welchem Zeitpunkt sehen sie welche Programme, wer sind die Menschen, die diese Programme anschauen, in welchen Ortsklassen leben sie – kurzum: Wie ist ihre demographische Struktur? Man hat bei diesen Untersuchungen festgestellt, dass sich unsere Gesellschaft folgendermaßen aufteilt: Die einen, die müssen früh zu Bett gehen, weil sie schon früh zur Arbeit gehen; sie stehen zwischen halb sechs und sechs Uhr auf und sind um sieben am Arbeitsplatz. Das sind folgerichtig auch diejenigen, die schon zwischen halb zehn und zehn im Bett sind. Und die anderen, die beispielsweise freiberuflich tätig sind und nach 20.00 Uhr nach Hause kommen, und die älteren Menschen, die nicht mehr einem durch den Beruf vorgegebenen Tagesrhythmus unterliegen und auch später ins Bett gehen können. Man hat auch festgestellt, wie sich das auf Männer und Frauen, Alters- und Berufsgruppen aufteilt.“

Ziel dieser Forschungsanstrengungen, so STOLTE (A12), war es auch, „von der Mentalität der ‚alten Hasen‘ wegzukommen, die wissen, wie ein Programmschema zu machen ist. Stattdessen wurde das Programm auf soziologisch nachprüfbareren Verhaltensweisen von Menschen in Anbetracht eines Fernsehangebots aufgebaut“.

Die auf Tagesablaufstudien basierende Programmschemareform des ZDF von 1973 führte unter anderem mit den „heute“-Nachrichten um 19.00 Uhr ein neues „Achsenkreuz“ (STOLTE A13) im ZDF-Programmschema ein; STOLTE (A13) resümiert, dass das neue Schema „den

145 Vgl. 7.1.1.1

Durchbruch des ZDF-Programms gebracht“ habe, auch indem es die „bereits eingeschliffenen Fernsehgewohnheiten der Menschen, die mit der ‚tagesschau‘ um 20.00 Uhr“ zuvor den Start des Fernsehabends signalisiert bekommen hatten, durchbrochen habe (vgl. STOLTE A13).

Die Tagesabläufe des Publikums, die die Fernsehbereitschaft determinieren, sind heute eine Grundlage der strategischen Programmplanung, insbesondere der Programmschemata aller untersuchter Vollprogramme; die in Abschnitt 4.3.3 erläuterten Zeitabschnitte des Programmtages spiegeln diese Orientierung wider. „Bestimmte Strukturen, etwa wie der Tagesablauf der Zuschauer aussieht, liegen dem Programmschema zugrunde. Das zeigt sich schon an der Aufteilung in Daytime, Access-Primetime und Primetime. Die Primetime ist natürlich deswegen die wichtigste Sendezeit, weil dort die Zuschauerschaft am größten ist“ (VAN EEDEN A122).

Tagesablaufuntersuchungen besitzen im Vergleich zu den zuvor geschilderten Analysen von Sehbeteiligungen, Reichweiten und Marktanteilen allerdings für den direkten Wettbewerb der Anbieter – die Programmierung von Einzelprogrammen – eine geringere Bedeutung; schließlich gilt die jeweilige tagesablaufbedingte Sehbereitschaft im Prinzip – lässt man spezielle Teilzielgruppen außer Acht – für alle Sender gleichermaßen. ARD-Programmdirektor STRUVE (A49) relativiert entsprechend die Bedeutung der Tagesablaufforschung: „Die Tagesablaufpläne spielen insofern eine Rolle, als wir uns natürlich daran orientieren, dass Menschen abends am ehesten sehbereit sind und dass sie sich tagsüber dem Programm eher habitualisiert widmen, aber sie haben darüber hinaus keinen wesentlichen Einfluss auf unsere Planung. Das heißt, wir verlegen nicht unsere Hauptnachrichtensendung im Sommer auf 21.00 und im Winter auf 19.00 Uhr, weil das günstiger wäre. Eine größere Rolle spielen Forschungsergebnisse an den Rändern des Programms: Für den Nachmittag wird schon geforscht und – wenn nötig – angepasst, welches Publikumssegment welche Erwartungen hat und wie man diese am besten befriedigen kann. Die Forschung hat insgesamt eine zunehmend wichtigere Aufgabe, aber mehr bei der Planung und Formulierung von Inhalten“ (STRUVE A49).

7.1.2 Qualitative Forschung

Wenn es, wie STRUVE (A49) bemerkt, um die „Planung und Formulierungen von Inhalten“ geht, werden von den Fernsehanbietern neben Erkenntnissen der quantitativen Forschung verstärkt auch qualitative Untersuchungen herangezogen.

Während die quantitative Fernsehnutzung bereits mit dem Wettbewerb zwischen ARD und ZDF ab 1963 (wenn auch nur langsam) das Interesse der Programmverantwortlichen fand, wurde qualitative Programmforschung in Deutschland – von einzelnen Ausnahmen abgesehen – erst wesentlich später systematisch betrieben, wie der deutschstämmige Medienforscher Horst STIPP des US-amerikanischen Networks NBC beobachtet hat:

„Der erste Beitrag, den ich Mitte der 80er-Jahre in Deutschland in den ‚Media Perspektiven‘ veröffentlicht habe, hieß ‚Programmforschung im amerikanischen Fernsehen‘. Damals habe ich festgestellt, dass der Ansatz zu forschen, um dem Publikum das zu liefern, was es gerne sehen will, ein in Deutschland sehr wenig ausgeprägter Gedanke war, vor allem bei den Öffentlich-Rechtlichen. Inzwischen hat sich das sehr stark geändert. Vor allem die Privaten machen ähnliche Zuschauerforschung wie wir, und auch die Öffentlich-Rechtlichen berücksichtigen die Bedürfnisse des Publikums mehr und mehr“ (STIPP A149).

RTL-Programmplaner Klaus HENNING beschreibt ein solches qualitatives Verfahren:

„Da wird einem Panel von Zuschauern ein Format vorgeführt, anschließend werden sie gefragt, was gefällt und was nicht gefällt oder wie die einzelnen Personen ankommen. Solche Analysen werden gemacht, bevor Formate on air gehen oder wenn Formate schwächeln“ (HENNING A63f.).

Auch Nicolas PAALZOW nennt eine „Vielzahl von qualitativen Pretests“, die ProSieben durchführt¹⁴⁶, zeigt aber gleichzeitig auch die Grenzen dieser Untersuchungen auf: „Das macht einen wesentlichen Teil unserer Programmplanung aus, kann einem aber nie die Entscheidung abnehmen. Das habe ich in den vergangenen zwölf Jahren gelernt: Wir haben Sendungen mit hervorragenden Testergebnissen on air gegeben, die beim Publikum ganz jämmerlich versagt haben, und umgekehrt genauso. Wie jeder weiß, der sich mit empirischer Sozialforschung beschäftigt hat, kann man nicht sämtliche Variablen untersuchen; es wird immer welche geben, die man nicht beeinflussen kann. Trotzdem würde heu-

146 Qualitative Untersuchungen werden meist von externen Instituten im Auftrag der Sender durchgeführt; eigene Studien der internen Medienforschungsabteilungen sind die Ausnahme.

te niemand mehr alles aus dem Bauch heraus entscheiden wollen und auf Researcher verzichten“ (PAALZOW A94).

Volker SZEZINSKI von SAT.1 berichtet über ähnliche Erfahrungen: „Ich habe hier zufällig gerade einen qualitativen Sendungstest liegen; einen Test über ein qualitativ tolles Programm, das abgesetzt wurde, weil es vom Zuschauer nicht gesehen werden wollte. Ich war einer der absoluten Anhänger dieses Programms, das schon vor Jahren abgesetzt worden ist, doch im Zuschauer steckt man nicht drin“ (SZEZINSKI A76).

Neben qualitativen Pretests werden auch andere Methoden genutzt. PAALZOW (A94): „Die Stichworte dabei sind Sinus-Milieus, Image-Tracking, zukunfts- und imageorientierte Langzeitstudien zur Marke oder zu einzelnen Sendungen.“

HENNING (A64) weist beispielhaft darauf hin, dass die Arbeit der Programmplanung auch mit vergleichsweise unaufwändigen¹⁴⁷ Methoden sinnvoll unterstützt werden kann: „Wir haben [...] eine eigene Zuschauerredaktion, denn was die Zuschauer sagen und schreiben, ist uns sehr wichtig: Niemand kennt das Programm so gut wie der Zuschauer. Sehr häufig trifft der Zuschauer auch genau auf den Punkt, wenn es darum geht, warum ein Format nicht so gut läuft.“¹⁴⁸

7.1.3 Bedeutung der Forschung für die Programmplanung

„Wenn wir nur nach den Erkenntnissen der Zuschauerforschung programmieren würden, wäre dieser Sender schon längst pleite.“
SZEZINSKI A76

Die befragten Experten sind sich einig, dass die Zuschauer- und Medienforschung eine wichtige Bedeutung für die Programmplanung besitzt. Stellvertretend für die befragten Programmverantwortlichen privatwirtschaftlicher wie öffentlich-rechtlicher Anbieter schränkt SZEZINSKI (A75) allerdings ein: „Es ist nicht die zentrale Rolle, aber eine zentrale Rolle.“

Die Hilfestellung, die die Forschung der Programmplanung gibt, ist aus mehreren Gründen relativ:

147 Auch Kabel-1-Programplanerin IMGRUND geht darauf ein, dass Zuschauerzuschriften von der Programmplanung wahrgenommen werden („[...] es gibt aber auch viele Zuschauer, die uns schreiben, was sie sehen wollen.“ IMGRUND A116)

148 Über Zuschauerredaktionen verfügen alle acht hier untersuchten Fernsehvollprogramme; eine Übersicht gibt TV SPIELFILM 2006.

- 1) „Die Daten sind schier unübersehbar geworden“, konstatiert Bernward FRANK (1999, S. 69). Bereits aus sehr pragmatischen Gründen der Zeitökonomie können Programmplanerinnen und -planer, von Ausnahmefällen abgesehen, nicht alle ihnen theoretisch zur Verfügung stehenden Daten analysieren und interpretieren.
- 2) Die Kenntnisnahme messbarer Größen dient den Programmplanern mehr als eine (relative) Sicherheit, indem sie belegt, dass erforschbare Parameter berücksichtigt worden sind; direkte und eindeutige Handlungsanweisungen gehen von den Forschungsergebnissen aber offenbar nicht aus: „Die Forschung ist aber nicht ausschlaggebend für jede Planung, denn unser im Vergleich zum Markterfolg mindestens genauso wichtiges Ziel einer profilierten publizistischen Reputation ist nur durch Medienforschung nicht so einfach zu finden. Deshalb gehört zur Forschung auch eine Profilerfahrung“, sagt Markus SCHÄCHTER (A35).
- 3) Forschungsergebnisse bedürfen stets der Interpretation. Oftmals sind auf der Basis eines Ergebnisses mehrere Handlungsoptionen denkbar; im Einzelfall ist es sogar vorstellbar, dass die Programmplanung bewusst das Gegenteil von dem unternimmt, was Forschungsergebnisse nahe legen. Markus SCHÄCHTER schildert ein Beispiel, wie Programmentscheidungen im Zusammenwirken von Forschung und Programmplanung gefällt werden können: „Als wir im ZDF dazu übergegangen sind, am Sonntag um 19.30 Uhr eine Kulturdokumentation auszustrahlen, war das der Versuch, Marktforschungsergebnisse und Profilüberlegungen zusammenzubringen. Die Marktforschung hat uns damals geraten, das Programm um 18.00 oder um 23.00 Uhr auszustrahlen. Wir haben dann aber aus Gründen der Profilierung erfolgreich versucht, das Programm durch eine gewisse Genreumsetzung primetimefähig zu machen. So entstehen im Prinzip aus dem Zusammenwirken der Forschung, die immer nur das Messbare darstellen kann, mit innovativen Ideen Programmerfolge“ (SCHÄCHTER A35).
- 4) Die von SCHÄCHTER angesprochenen „Profilüberlegungen“, also die Intention, den Publikumserfolg nicht zum einzigen Maßstab der Programmplanung zu machen, sind nicht allein bei öffentlich-rechtlichen Anbietern zu finden. Trotz starker „Quotenorientierung“ spielen Überlegungen zum Profil eines Programms auch für privatwirtschaftliche Sender eine Rolle, da das Profil auch auf den wirtschaftlichen Erfolg Einfluss hat (ein Aspekt, auf den in Kapitel 11 noch ausführlich eingegan-

gen wird). Volker SZEZINSKI, SAT.1 (A76): „Helmut Thoma hat ja den Satz formuliert: ‚Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.‘ Das ist der Weg dahin, Fernsehen zu konfektionieren für den untersten Geschmack, der in Deutschland zu erreichen ist. Da reden wir dann bei einer werberelevanten TV-Basis von 35 Millionen Menschen von vier bis fünf Millionen Zuschauern. Diese vier bis fünf, vielleicht auch sechs Millionen Zuschauer sind bereit, wirklich jeden Trash, jeden Zynismus zu gucken. Über die wird natürlich in der Öffentlichkeit viel diskutiert, was mir Bauchschmerzen bereitet: Warum wird über den schlechten Geschmack dieser Menschen rasoniert statt darüber nachzudenken, was Fernsehen auch sein könnte?“

- 5) Eine hohe Prognosesicherheit, wie STOLTE (vgl. A20) sie oben formuliert hat, sieht die Mehrheit der hier befragten Experten nicht, unabhängig davon, ob es um quantitative oder um qualitative Forschung geht.

Unterschiede zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Anbietern in der generellen Beurteilung, welchen Stellenwert die Forschung als Hilfsmittel für die Programmplanung besitzt, konnten in der Expertenbefragung nicht festgestellt werden. Dies kann auf den ersten Blick überraschen, da gerade den werbefinanzierten privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern sowohl in der öffentlichen Diskussion als auch in der Fachöffentlichkeit eine starke „Quotenorientierung“ zugeschrieben wird. Tatsächlich wird die Bedeutung der Zuschauerforschung von Vertretern privatwirtschaftlicher wie öffentlich-rechtlicher Sender gleichermaßen relativiert.

Eine Missinterpretation wäre es allerdings, daraus zu schließen, dass Reichweiten, Sehbeitragungen und Marktanteile nicht im Zentrum der programmplanerischen Aktivitäten stünden. Das Gegenteil ist der Fall – schließlich spielen die „Quoten“ gerade für die werbefinanzierten Fernsehanbieter eine zentrale Rolle als Erfolgsindikator und damit als Verkaufsargument auf dem Werbemarkt. Aus den Daten der quantitativen Fernsehforschung lässt sich allerdings nur ex post der zurückliegende Erfolg erkennen; den Programmverantwortlichen ist sehr bewusst, dass daraus keine sicheren Handlungsanweisungen für den künftigen Erfolg abzuleiten sind.

Insofern sind die Daten der Medienforschung für die Planung nicht die „einzige kriegsentscheidende“, sondern „eine relative Größe“ (SZEZINSKI A76): Sie liefern Erfahrungen, aber keine Sicherheit; sie als Hilfsmittel der Programmplanung einzusetzen erfordert ihre Inter-

pretation, bei der die eigenen Erfahrungen und Kenntnisse der Programmplaner eine wesentliche Rolle spielen. Andrea WELLER (A135): „Genau so wichtig ist [...] das Bauchgefühl: Glaube ich an das Format? Ist es ein guter Zeitpunkt, es zu programmieren? Analysen und Bauchgefühl spielen zusammen – man stützt das Bauchgefühl mit Zahlen, um sicherzugehen, denn einzelne Sendungen oder Serien sind sehr teuer, und man kann sich bewusst keine Misserfolge leisten.“

7.2 Programmkenntnis und -erfahrung

„Wichtigste Voraussetzung für einen Programmplaner ist, das Programm zu lieben und es sehen zu wollen.“ SCHÄCHTER A41

Das „Bauchgefühl“, das von mehreren der befragten Experten als Faktor genannt wird, der bei programmplanerischen Entscheidungen ins Spiel kommt, ist offenbar nicht die einzige Emotion, die bei der Managementaufgabe „Programmplanung“ eine Rolle spielt: Das „Programm zu lieben“ (SCHÄCHTER A41), „Leidenschaft für das Fernsehen“ (HENNING A68), „Spaß am Fernsehen haben“ (SZEZINSKI A83), „ein Faible für das Fernsehen besitzen“ (VAN EEDEN A127), „Programmgefühl“ (IMGRUND A115) und eben „Bauchgefühl“ (WELLER A141) werden von den befragten Expertinnen und Experten unter anderem, aber meist vor allen anderen Fähigkeiten genannt, wenn es darum geht, welche Voraussetzungen jemand für die Aufgabe des Programmplaners benötigt.

Bei genauerer Betrachtung geht es allerdings weniger um Emotionen und Intuition, vielmehr um persönliche *Erfahrungen* mit dem Medium Fernsehen und seinem Publikum und um *Kenntnisse* des Programms – des eigenen wie des Programms der Wettbewerber. PAALZOW (A101): „ProSieben strahlt im Jahr 300 bis 400 Spielfilme aus; die muss ein Programmplaner alle im Hinterkopf haben.“ Andrea WELLER, RTL II, betont die Bedeutung der Erfahrung: „Wenn wir ein neues Format sehen, haben wir ein Gefühl, ob es erfolgreich angenommen wird oder nicht. Gestützt wird das Gefühl durch wichtige Analysen und Erfahrungswerte. Weil ich bereits relativ lange beim Fernsehen arbeite und auf einige Jahre Erfahrung zurückgreifen kann, habe ich auch Beispiele im Kopf, was früher gut gelaufen ist und womit Sender Bauchlandungen hingelegt haben“ (WELLER A136).

Programmkenntnis bedeutet in diesem Sinne auch, Programme unter dem Gesichtspunkt ihrer Eignung für das eigene Publikum beurteilen zu können. RTL-Programmplaner Klaus

HENNING (A136) erwähnt in diesem Zusammenhang die Fähigkeit, „den eigenen Geschmack hinter den der Masse zu stellen“.

Für Volker SZEZINSKI (A83), SAT.1, sollte der eigene Geschmack des Programmplaners allerdings dem des Zielpublikums möglichst ähnlich sein: Der Programmplaner sollte „Programme – auch die der Konkurrenz – kennen, er muss vor allem für die eigene Programmpolitik ticken. Wenn ich hier jemanden sitzen habe, der von vornherein sagt ‚so ein Programm mag ich nicht‘, dann klappt es nicht.“

Programmkenntnis umfasst jedoch unter Umständen noch mehr, als ein Einzelprogramm inhaltlich und gestalterisch zu kennen und hinsichtlich der Akzeptanzchancen beim eigenen Publikum einschätzen zu können. Auch Kenntnis bereits vorliegender Erfolge (oder Misserfolge) eines Programms auf ausländischen Märkten zählt Andrea WELLER (A136) dazu: „Sinnvoll ist natürlich auch immer, sich in Amerika und im europäischen Ausland umzuschauen, welche Straßenfeger es dort gibt. Vor der ersten ‚Big-Brother‘-Staffel hatten wir beispielsweise die Resonanz aus Holland, wie die Serie dort gelaufen ist. Wir halten also Augen und Ohren offen, was im Ausland gut läuft und überlegen uns, ob es zu RTL II passen würde.“¹⁴⁹

Analysen und Ergebnisse der Fernsehnutzungsforschung aus dem In- und Ausland werden also durchaus gemeinsam mit eigenen Erfahrungen und Einschätzungen kombiniert, wenn es darum geht, programmplanerische Entscheidungen zu treffen. Krisztina IMGRUND (A115), Kabel 1: „Programmplanung muss viele Dinge berücksichtigen, doch man darf nicht vergessen, dass wir das Programm für die Zuschauer machen. Die sind keine Controller, sondern möchten gutes Programm sehen. Deshalb müssen wir alle Entscheidungen letztendlich aufgrund unserer Programmkenntnisse, unseres Programmgefühls und unserer Einschätzungen treffen. Im Einzelfall muss man zwischen allen Aspekten abwägen. Wenn das nicht so wäre, würde es keinen Spaß machen – wir wollen unsere Kreativität auch leben.“

Darüber, dass Fernsehprogrammplanung nicht allein der Versuch ist, im vorgegebenen Rahmen von wirtschaftlichen und rechtlichen Bedingungen und unter Berücksichtigung der Ergebnisse der Medienforschung einen optimalen Programmablauf zu konzipieren, sind

149 Die 1. Staffel der Reality-Show „Big Brother“ wurde im Jahr 2000 komplett im Programm von RTL II ausgestrahlt; bei der 2. Staffel wurden die samstäglichen „Nominierungs“- und „Auszugs“-Shows am Samstag von RTL gesendet.

sich alle befragten Experten einig. Stellvertretend Markus SCHÄCHTER (A41), ZDF: „Programmplanung ist eine zutiefst kreative und keinesfalls eine buchhalterische Aufgabe. [...] In Kenntnis vieler unterschiedlicher Aufgaben, die ich ausgeführt habe, halte ich Programmplanung für die herausforderndste, was die Kreativität angeht.“

Selbst in der Detail-Programmierung sieht Klaus HENNING (A67), RTL, kreative Möglichkeiten: „Auch die Planung gegen die Konkurrenz, um möglichst viele Zuschauer zu erreichen, ist eine kreative Angelegenheit. Ohne kreative Seele würde das nicht funktionieren.“ Und auch wenn ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A56) „das Kreative eher in der langfristigen als in der kurzfristigen Planung angesiedelt“ sieht, betont er die kreativen Möglichkeiten (vgl. STRUVE A56) der programmplanerischen Tätigkeit.

Festzuhalten bleibt, dass Programmplaner nicht nur die „Hausmeister der Zeit“ (LILIEN-THAL 1996) sind, sondern zur *Gestaltung* des Gesamtangebots „Fernsehprogramm“ einen wichtigen Beitrag leisten.

7.3 Konkurrenzbeobachtung

„Der Erfolg des eigenen Unternehmens ist selbstverständlich immer abhängig von dem, was die unmittelbaren Wettbewerber gleichzeitig an dem Sendeplatz bringen. Ein Günther Jauch zu einer bestimmten Sendezeit bringt für konkurrierende Sendungen zu dieser Zeit immer Wettbewerbsprobleme.“ SCHÄCHTER A36

Bereits bei der Betrachtung der Hilfestellungen, die die Medienforschung für die Programmplanung bereitstellt (vgl. 7.1), wurde deutlich, dass der Blick der Programmplaner nicht nur auf den Publikumserfolg des eigenen Programms gerichtet ist, sondern immer auch auf die Programme der Wettbewerber. Konkurrenzbeobachtung gehört damit zu den Aufgaben der Programmplanung.

Für die Ex-post-Konkurrenzanalyse liefert die kontinuierliche Fernsehforschung Daten, die allerdings zu spät kommen, um auf die Konkurrenz reagieren zu können. Wie also gelangen Programmplanerinnen und Programmplaner an Informationen, was die Wettbewerber in Zukunft planen?

„Wenn es sich nicht als Wichtigtuerei von einzelnen Repräsentanten vorher herumspricht oder durch ‚Fremdaufklärung‘ – sprich Werksspionage – herauskommt, weiß man das

nicht“, sagt Dieter STOLTE (A21). Den Aspekt der Spionage erwähnt auch STOLTES Nachfolger im Amt des ZDF-Intendanten, Markus SCHÄCHTER (A36): „Es gibt eine große Geheimniskrämerei der Wettbewerber untereinander und manchmal dubiose Konstellationen, bei denen plötzlich ein Sender ein Programm zwei Tage vorzieht, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Das resultiert oft auf Programmspionage.“

Aus der Sicht anderer Programmanbieter stellt sich die Situation allerdings weniger konspirativ und entspannter dar. ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A50): „Zunächst liest man natürlich die einschlägigen Dienste, in denen man Ankündigungen findet – wirkliche Überraschungscoups gibt es nur ganz selten. Programme bedürfen der Vorbereitung, und während der Vorbereitung erfahren wir in aller Regel rechtzeitig, was die Konkurrenz vorhat, denn der Markt ist ja nicht sehr groß.“ Und auch ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A36) räumt ein: „Natürlich haben wir auch Kontakt untereinander; es gibt einen Markt der Produzenten, die alle Wettbewerber beliefern, und es gibt eine publizistische Auswertung. Wir beobachten auch das Ausland, erfolgreiche Genres dort und die Diskussionen, die sich daraus ergeben. Außerdem analysieren wir ex post sehr genau alles, was an neuen, interessanten Formaten auf den Markt kommt, über die es sich lohnt, nachzudenken.“

Die Informationsdienste der Medienbranche sind auch für Ladya VAN EEDEN (A123), Vox, für die Konkurrenzbeobachtung von Bedeutung: „Was die Konkurrenz plant, weiß ich nicht. Aber man hat natürlich Erfahrungen: Man beobachtet ja die Mitbewerber und kennt auch deren Schemata. Ich schaue mir am nächsten Tag natürlich nicht nur unsere Quoten an, sondern auch die der Mitbewerber. Im Laufe der Jahre kann man so auch die anderen Sender ganz gut einschätzen. Ich hätte gerne das komplette Programmschema von ProSieben für die nächsten zwei Jahre – das hätte jeder von jedem gerne, aber das haben wir alle nicht. Aber mittlerweile kann man ja auch jeden Tag lesen, wer etwas Neues plant. In dem Moment, in dem ich in der Fachpresse lese, dass SAT.1 oder ProSieben etwas planen, muss ich diese Information einschätzen, mir also überlegen, wo der Sender beispielsweise eine neue Serie hinsetzen könnte. Weil ich genau weiß, welche Serie gerade wo läuft und auch, wie erfolgreich sie läuft und ob sie Chancen hat, abgesetzt zu werden, funktioniert das auch sehr gut.“

RTL-Programplaner Klaus HENNING (A64) nennt weitere Informationsmöglichkeiten: „Andere Quellen sind das Werbeinselschema und die Telemesse, wo die neuen Programme vorgestellt und an die Werbewirtschaft kommuniziert werden; da erfährt man natürlich

auch, was die Konkurrenz macht – das wissen die von uns aber auch.“ Und Volker SZEZINSKI (A77), SAT.1, ergänzt: „Als Programmplaner, der die amerikanische Marktsituation beobachtet, weiß man, was auf Messen verkauft wird, was über Output-Deals zu welchem Sender geht. Der deutsche Produktionsmarkt ist ebenfalls kein Geheimnis. Und auch Sportrechte werden mehrjährig verhandelt, der gesamte Programmmarkt der nächsten Jahre ist also erkennbar. Konkurrenzbeobachtung ist keine Kaffeesatzleserei – die Marktgegebenheiten sind weitgehend transparent, deshalb weiß man, wann was wo kommt.“

Ähnlich beurteilt Nicolas PAALZOW (A95), ProSieben, die Situation: „Man kennt sich in der Branche, es gibt keinen Produzenten, der exklusiv für einen Sender arbeitet, genauso wie kein Sender exklusiv mit einem einzigen Produzenten arbeitet. Wenn irgendwo etwas pilotiert wird, quatscht irgendein Kameramann oder ein Aufnahmeleiter, und die Informationen finden ihren Weg zu den Sendern. Das ist die informelle Basis. Daneben gibt es aber auch ganz formale Wege. Genauso wie wir informiert auch RTL seine Werbekunden sehr frühzeitig; ich bin im Februar auf Tour bei 25 Agenturen und gebe einen Ausblick auf das Programmjahr 2004. Ich präsentiere vor jeweils 30 bis 70 Menschen in diesen Agenturen – Ende Februar wird RTL genau wissen, was wir machen. Und umgekehrt natürlich genauso.“

Auch internationale Veranstaltungen geben Hinweise darauf, was die Konkurrenz plant. Krisztina IMGRUND (A110), Kabel 1: „Außerdem gibt es einmal im Jahr die L.A. Screenings, zu denen von jedem Sender Leute hinfahren, um sich die neuen Programme in Amerika anzuschauen; da weiß man dann auch schon, was künftig auf den deutschen Markt kommen könnte. Man kennt ja die Ausrichtung der Sender und weiß, welches Programm zu welchem Sender passen würde.“

Konkurrenzbeobachtung spielt jedoch nicht nur für die langfristige Programmplanung eine Rolle, auch für das kurzfristigere Programming, den konkreten Einsatz von Programmen, besitzt sie eine Bedeutung. Andrea WELLER (A137), RTL II: „Indem man das Ohr am Markt hat, weiß man eine Menge über die Konkurrenz. Auf der Telemesse präsentiert die Konkurrenz das Programm für das nächste Jahr; wir tun das natürlich auch. Da wird geklappert und mit den Highlights geworben; man weiß spätestens dann über Blockbuster und die Programmschwerpunkte der Konkurrenz Bescheid. Aufgrund der eigenen Erfahrung spekuliert man, wann die Programme eingesetzt werden könnten. Das ist zwar spekulativ, funktioniert aber sehr gut. Man kann beispielsweise davon ausgehen, dass Blockbuster dann an

Weihnachten, Ostern und anderen Feiertagen laufen, zu Zeiten also, wenn viele Menschen fernsehen.“

Selbst für die Kurzfristplanung, wenn der Programmablauf bereits an die Programmpresse übermittelt worden ist, spielt die Konkurrenzbeobachtung eine Rolle. Krisztina IMGRUND (A110), Kabel 1: „Daneben gibt jeder Sender bei Pressekonferenzen und in Pressemitteilungen Informationen nach außen, und über ‚News aktuell‘ bekommen wir im Sechswochenvorlauf die Gewissheit, dass bestimmte Sendungen bei der Konkurrenz stattfinden. Da erfahren wir dann beispielsweise auch, welche Spielfilme RTL sendet.“

Nicolas PAALZOW, ProSieben (A95): „Im Achtwochenvorlauf werden die Agenturen [...] über das konkrete Programm informiert. Auch das findet seinen Weg. Man weiß in der Regel sechs bis acht Wochen vor der Ausstrahlung über die Planung des jeweiligen Wettbewerbers Bescheid.“ Auch darauf können die Programmanbieter noch reagieren. Klaus HENNING (A64), RTL: „Wir müssen unser Programm ja im Sechswochenvorlauf an die Presse kommunizieren, damit es in den Programmzeitschriften abgedruckt werden kann. In dem Moment ist das Programm, auch das der Konkurrenz, öffentlich. Dann hat man noch circa eine Woche Zeit, die Programme zu ändern. Die Kurzfristplanung ähnelt ein wenig dem Spiel ‚Schiffe versenken‘: Gerade beim Spielfilm und gerade am Sonntag ist die Konkurrenz sehr groß; da schaut man natürlich, ob die Konkurrenz einen Blockbuster hat und überlegt sich, ob man Counterprogramming macht, also einen starken Blockbuster dagegen setzt; wenn es ein Second Run ist, setzt man vielleicht eine Free-TV-Premiere dagegen, um den höheren Marktanteil zu haben. Oder, wenn das Konkurrenzprogramm zu stark ist, weicht man aus auf eine Komplementärprogrammierung, also beispielsweise weg vom Actionfilm hin zum Liebesfilm. Man muss dabei immer im Auge behalten, welche Zielgruppe man erreichen kann: Hat die Konkurrenz eher einen männerorientierten Film, kann ich mehr auf Frauen oder auf Familienunterhaltung setzen. Ich kann auch komplett vom Genre her abweichen und gegen den Spielfilm eine Show setzen.“

SAT.1-Programplaner SZEZINSKI (A77) beurteilt die Situation ähnlich: „Durch die Kurzfrist-Programmebeobachtung ist man in der Regel auch immer noch in der Situation, kurzfristig zu handeln. Da ist es ja in Köln [bei RTL, Anm. AS] schon fast zur Manie geworden, nach dem Motto ‚Wir müssen zuerst drauf sein‘, auch die Pressekommunikationsregeln außer Kraft zu setzen.“

Auch Krisztina IMGRUND (A110) sieht auf der Basis der Konkurrenzbeobachtung noch Möglichkeiten, kurzfristig auf die Programmplanung der Wettbewerber zu reagieren: „Ja, wir können vier Wochen vor dem Sendetermin noch reagieren. Das ist nicht schön für die Werbekunden, doch wenn auf uns etwas Unvorhergesehenes einstürzt, müssen wir diese Flexibilität haben. Wenn wir gute Argumente haben und diese den Werbekunden auch vermitteln können, wenn die Werbekunden auch wissen, dass sie für ihre Produkte einen guten Marktanteil erwarten können, dann haben wir auch deren Unterstützung.“

Inwieweit die Konkurrenzorientierung, die die Grundlage der Konkurrenzbeobachtung ist, überhaupt im gegenwärtigen deutschen Fernsehmarkt eine Rolle spielt, wird in Kapitel 9 noch eingehend untersucht.

Welche Wettbewerber im Rahmen der Konkurrenzbeobachtung speziell im Fokus der hier untersuchten Vollprogramme stehen, zeigt Tabelle 17.

<i>Sender</i>	<i>Beobachtete Konkurrenten</i>
ARD/„Das Erste“*	<ul style="list-style-type: none"> • RTL • SAT.1 • ZDF
ZDF**	<ul style="list-style-type: none"> • ARD • RTL • SAT.1 • „Zielgruppensender mit bestimmter Programmierung wie ProSieben“ • „Trendsetter“ Vox und RTL II
ProSieben***	<ul style="list-style-type: none"> • RTL • RTL II • Vox • ARD und ZDF „interessieren nur im Hinblick auf Spielfilme und große Sportereignisse“
RTL****	<ul style="list-style-type: none"> • SAT.1 • ProSieben • ARD • ZDF • „auch die Sender der so genannten zweiten Generation“, Vox, RTL II, Kabel 1
SAT.1*****	<ul style="list-style-type: none"> • „Wir können uns in der Zwischenzeit leisten, uns mehr auf uns selbst zu konzentrieren.“
Kabel 1*****	<ul style="list-style-type: none"> • „Für uns sind fast alle wichtig. RTL II und Vox sind wichtig, weil die Sender der zweiten Generation immer miteinander verglichen werden.“ • „RTL, ZDF oder ARD sind teilweise auch unsere Konkurrenz – das hängt immer davon ab, was sie konkret machen.“
RTL II*****	<ul style="list-style-type: none"> • „Wir analysieren, welche Sender unsere Zielgruppe am meisten bedienen. Das sind ProSieben und Vox, das sind aber auch auf einzelnen Sendeplätzen RTL und SAT.1. Das hängt ganz davon ab, welche Programme eingesetzt werden.“
Vox*****	<ul style="list-style-type: none"> • „alle Privaten“

Tabelle 17

Konkurrenzbeobachtung der untersuchten Sender

Quelle: Eigene Recherchen des Verfassers (* STRUVE A50, ** SCHÄCHTER A36, *** PAALZOW A96, **** HENNING A65, ***** SZEZINSKI A78, ***** IMGRUND A111, ***** WELLER A137, ***** VAN EEDEN A123)

7.4 Methoden der Programmierung

Programmplanerinnen und Programmplaner der deutschen Fernsehanbieter verfügen heute über ein ausgefeiltes Instrumentarium an programmplanerischen Methoden, die ihren Ursprung in den USA haben. Ziel all dieser Methoden ist es, ein Einzelprogramm bzw. eine Serie hinsichtlich der Zuschauerresonanz optimal auszunutzen, das heißt, eine möglichst hohe Sehbeteiligung auf jedem Sendeplatz zu erreichen.

Die aus dem kommerziellen Fernsehen der USA stammende und bereits früh von den privatwirtschaftlichen Programmanbietern in Deutschland übernommene Strategie heißt „Audience Flow“; auf diese Strategie wird im Zusammenhang mit dem Programmcharakter des Fernsehens in Kapitel 8 noch eingegangen werden).

Die Absicht ist, den eigenen Programmablauf bereits im Programmschema so zu gestalten, dass das Publikum möglichst verlustfrei von einer Sendung in die andere „fließt“, also möglichst lange beim eigenen Programm bleibt, ohne zu einem Wettbewerber zu wechseln.

Im Folgenden werden Methoden vorgestellt und – wenn möglich – an Beispielen und den Programmschemata der hier untersuchten Vollprogramme (A155–A162) illustriert, die die Zuschauerzahl optimieren und möglichst einen Audience Flow erzielen sollen.

Tabelle 18 am Ende dieses Kapitels gibt eine systematische Übersicht der hier erläuterten Programmierungsmethoden.

7.4.1 Methoden, um Nutzungsgewohnheiten zu erzeugen

Unter *Stripping* (auch *Horizontal Scheduling*) wird die Ausstrahlung der Folgen eines Einzelprogramms an mehreren Tagen der Woche (meist montags bis freitags, manchmal auch am Wochenende) zur selben Sendezeit, mindestens über sechs Wochen¹⁵⁰, verstanden. Diese Methode wird vor allem im Tages- und Vorabendprogramm sowie in der Latenight einge-

150 KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 168

setzt.¹⁵¹ Nach dieser Methode wurden auch Nachrichtensendungen wie „tagesschau“ (ARD/„Das Erste“) und „heute“ (ZDF) bereits programmiert, als der Begriff *Stripping* in deutschen Fernsehsendern noch kaum bekannt war: Sie werden täglich zur selben Zeit ausgestrahlt. Bei dieser Programmierungsmethode geht es zunächst nicht um den Audience Flow, sondern darum, Sehgewohnheiten zu erzeugen: Die Sendezeit eines bestimmten Einzelprogramms ist leicht zu merken, das Programm lässt sich unabhängig von einer Programmzeitschrift nutzen. VANE/GROSS (1994, S. 178): „Viewers who are fans of the program like to know exactly where and when they can find it. Nothing irritates and frustrates a viewer more than a lengthy search through a program guidebook to locate the air time of a favorite series.“

Diese Methode basiert auch auf der Erkenntnis, dass der Tagesablauf der meisten Zuschauer recht gleichförmig ist. KARSTENS/SCHÜTTE (1999, S. 168): „Wer immer zur gleichen Zeit nach Hause kommt, seinen Haushalt erledigt und seine Mahlzeiten einnimmt, dem begegnet im Fernsehen dieselbe strukturierte Alltäglichkeit.“

Da es sich insbesondere im Tages- und Vorabendprogramm eher um eine beiläufige Rezeption handelt, die parallel zu anderen Tätigkeiten erfolgt, eignen sich für eine gestrippte Programmierung vor allem die „einfach strukturierte, in sich überschaubare Produktion“¹⁵². Die Tages- und Access-Primetime-Programme aller hier untersuchten Vollprogramme sind – mehr (etwa bei RTL, SAT.1, Vox) oder weniger (ProSieben, RTL II) konsequent gestrippt. Auch in den Programmschemata öffentlich-rechtlicher Anbieter ist Stripping im Tages- und Vorabendprogramm die Programmierungsmethode der Wahl; Beispiele am Vorabend sind auch die ARD-Serien „Marienhof“ und „Verbotene Liebe“.

In der Primetime wird Stripping selten eingesetzt, „die Programme sollen [...] aus der Sicht des Publikums nichts von Routine an sich haben“¹⁵³; Ausnahmen gibt es dennoch, wie die Quiz-Show „Wer wird Millionär?“ (RTL), die im Untersuchungszeitraum montags, freitags und samstags zur selben Zeit programmiert war¹⁵⁴.

7.4.2 Methoden, um Umschaltverhalten zu verhindern

151 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 14, 422, 432

152 KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 169

153 KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 169

154 Die Ausstrahlung der Show an drei Abenden in der Woche ist eine Lizenzbedingung des Formatinhabers Celador; vgl. 6.2.1.3.

Die klassische Methode, um einen Audience Flow zu erzielen, also das Umschalten zu verhindern, ist die *Blockprogrammierung* (engl. *Blocking* oder *Block Programming*, auch: *Stacking*). Dabei werden mehrere Programme desselben Genres oder einer ähnlichen Thematik (beispielsweise Krimi- oder Krankenhausserien) zu einer Tageszeit hintereinander platziert. Die Idee dahinter ist, dass Zuschauer, die sich für ein Programm eines bestimmten Genres oder zu einem bestimmten Thema interessieren, auch daran interessiert sind, direkt im Anschluss ein ähnliches Programm anzuschauen¹⁵⁵. Der Erfolg einer solchen Programmierung ist allerdings auch von der Reihenfolge der Einzelprogramme innerhalb des Blocks abhängig, wie VANE/GROSS (1994, S. 175) betonen: „Before embarking on such a strategy, a programmer should carefully evaluate two considerations: 1) is there a powerful show to begin the schedule, and 2) is there a weak link in the chain? Without a strong leadoff program, the lineup will be unable to develop the momentum necessary to start the audience flow.“ Ein Beispiel für die Blockprogrammierung im Tagesprogramm zeigt das RTL-Programmschema mit seinen Gerichtsshow: Zwischen 14.00 und 17.00 Uhr programmiert der Sender nacheinander „Das Strafgericht“, „Das Familiengericht“ und „Das Jugendgericht“. Auch die Krimistrecken am Dienstag und Donnerstag und die Show-/Comedy-Blöcke am Mittwoch und Freitag bei RTL sind Exempel für die Methode der Blockprogrammierung.

Eine ähnliche Methode ist das *Double Running*: Von einer beliebten Serie werden an einem Tag nacheinander zwei Folgen ausgestrahlt¹⁵⁶. Diese Methode wird bei Vollprogrammen nicht im Programmschema angewendet, sondern nur in Ausnahmefällen, etwa bei der Einführung einer neuen Serie oder am Ende einer Staffel eingesetzt.

Auch die Programmierung von *Themenabenden, -tagen oder -wochen* (engl. *Vertical Scheduling*, *Vertical Stacking*) setzt auf das Interesse des Publikums an ähnlichen Programmen, die nacheinander ausgestrahlt werden. Dabei werden Einzelprogramme mit einem thematischen Zusammenhang (auch unterschiedlicher Genres, etwa Spielfilme, Dokumentarfilme, Reportagen, Talkshows) in einer Zeiteinheit ausgestrahlt¹⁵⁷. Ein Beispiel dafür sind die regelmäßigen Themenabende des europäischen Kulturkanals arte. Diese Programmierungsmethode wird bei Sparten- und Zielgruppensendern häufiger, bei Vollprogrammen eher selten eingesetzt, da sie das Programmschema und dadurch auch Zuschauergewohnheiten durch-

155 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 414, 432; VANE/GROSS 1994, S. 175

156 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 419

157 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 433, 435

brechen würden¹⁵⁸. Durch eine thematische Klammer kann es möglich sein, aus eher durchschnittlichen Einzelprogrammen ein aufmerksamkeitsstarkes Gesamtprogramm zu machen; „the promotion becomes centralized around the theme, and constant repetition of the common elements makes the whole seem greater than the sum of the parts“ (VANE/GROSS 1994, S. 177).

Bei den Programmierungsmethoden *Hammocking* und *Tent-poling* geht es darum, die Attraktivität erfolgreicher Programme zu nutzen, um Aufmerksamkeit für neue oder weniger erfolgreiche Programme zu schaffen. Hammocking (von engl. Hammock = Hängematte) ist eine Programmierungsmethode, bei der ein neues oder „schwaches“ Einzelprogramm (in der Regel eine Serie) zwischen zwei erfolgreiche platziert wird. Dabei wird darauf spekuliert, dass das Publikum, das die beiden erfolgreichen Programme sehen will, auch in der Zeit zwischen ihnen beim Programm des Senders bleibt; es wird davon gesprochen, dass das erste Programm die Zuschauer an das folgende Programm „vererbt“ (inheritance effect)¹⁵⁹. Die Methode Tent-poling, in Deutschland auch *Sandwiching* genannt, funktioniert ähnlich: Dabei wird ein erfolgreiches Einzelprogramm zwischen zwei weniger erfolgreiche oder neue Programme platziert. Ziel ist es, dadurch die Seherschaft des vorhergehenden und nachfolgenden Programms zu erhöhen¹⁶⁰. Die Erfahrung¹⁶¹ der Programmplaner zeigt, dass ein beliebtes Programm eine entsprechende „Ausstrahlung“ hat – in seinem Umfeld, vor allem direkt in seinem Anschluss gesendete Programme haben gute Chancen, gesehen zu werden, auch wenn sie noch unbekannt sind oder auf einem anderen Sendeplatz wenig erfolgreich gewesen sind. Beide Methoden, Hammocking wie Tent-poling, basieren meist auf der Blockprogrammierung – sie funktionieren besonders gut bei einer Folge von Einzelprogrammen desselben Genres oder zum selben Thema.

Als *Bridging* wird die US-amerikanische Methode bezeichnet, eine eigene Sendung zeitversetzt zum Programmbeginn eines Wettbewerbs zu platzieren; Ziel dabei ist es, das Publikum auch über die Startzeit des Konkurrenzprogramms hinweg beim eigenen Sender zu be-

158 Vox und Kabel 1 setzen diese Methode gelegentlich ein, indem Einzelprogramme innerhalb eines Zeitraumes unter einem gemeinsamen Titel („Umbrella series“, vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 434) in der Programmpromotion beworben werden.

159 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 422f., VANE/GROSS 1994, S. 172

160 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 433, VANE/GROSS 1994, S. 171

161 KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 172: „Ein einfaches Beispiel dafür ist die Beobachtung, dass Vorabendprogramme häufig besser als gewöhnlich laufen, wenn ihnen in der Primetime ein besonders attraktives Spielfilm-Ereignis folgt. Die Erwartungshaltung für das Hauptabendprogramm überträgt sich dabei auf die Programmstrecke unmittelbar davor.“

halten¹⁶². VANE/GROSS (1994, S. 174) erklären das Prinzip: „Viewers who have invested a full hour in a film are unlikely to break away for something else.“ Auf diesen zeitlichen Versatz zu den wichtigsten Wettbewerbern legen Programmplaner – vor allem in der Prime-time – Wert; seit der zunehmenden Verbreitung von Fernbedienungen funktioniert diese Methode jedoch nicht mehr ganz so gut; „hyperactive TV viewers“, wie VANE/GROSS (1994, S. 174) formulieren, neigen aus Neugier dazu, auch während eines laufenden Films den Start eines anderen Programms kurz anzuschauen, um dann dabei zu bleiben oder doch zum ursprünglichen Film zurückzukehren. Unabhängig vom Programmschema wird das Bridging-Prinzip mittlerweile auch häufig in der Detailplanung eingesetzt: Ein Einzelprogramm wird „heimlich zwei oder drei Minuten“¹⁶³ vor der in der Programmpresse veröffentlichten Startzeit begonnen, Trailer entfallen und sofortige Anschlüsse zwischen zwei Sendungen werden hergestellt¹⁶⁴. Ziel dabei ist es, Zuschauer im eigenen Programm zu halten, die die Absicht hatten, ein Konkurrenzprogramm vom Beginn an zu sehen.

7.4.3 Methoden, um die Gesamtzuschauerzahl zu erhöhen

Um die Gesamtzuschauerzahl für ein Einzelprogramm zu erhöhen, bietet die Methode der *Rotation* (engl. *Rotation Scheduling*) eine Möglichkeit: Einzelprogramme werden innerhalb einer kurzen Zeit (etwa am Folgetag, innerhalb einer Woche oder eines Monats) an unterschiedlichen Wochentagen zu unterschiedlichen Tageszeiten wiederholt; dadurch kann bei jeder Ausstrahlung ein anderes sehberedtes Publikum erreicht werden, sodass das Gesamtpublikum wächst¹⁶⁵. Diese Methode ist aus rechtlichen Gründen vor allem bei eigenproduzierten Programmen möglich; bei Lizenzprogrammen setzt sie entsprechende lizenzrechtliche Ausstrahlungsmöglichkeiten voraus. Genutzt wird die Methode der Rotation vor allem bei Sparten- und Zielgruppensendern sowie im Regionalfernsehen; bei Vollprogrammen ist allenfalls die Form der kurzfristigen Wiederholung von abends ausgestrahlten Sendungen am Folgetag morgens zu finden. So werden bei RTL die Daily Soaps „Unter uns“ und „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“ am frühen Morgen des Folgetags wiederholt, ProSieben wiederholt zwischen 7.00 und 10.00 Uhr an den meisten Wochentagen eigenproduzierte Sendun-

162 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 414, VANE/GROSS 1994, S. 174

163 STRUVE A56

164 Vgl. STRUVE A56; STRUVE: „Das machen [...] alle.“ (A56)

165 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 430

gen des Vortages, ProSieben, RTL und SAT.1 senden außerdem im Nachtprogramm Wiederholungen eigenproduzierter Programme.

7.4.4 Methoden im Hinblick auf Konkurrenzprogramme

Die Programmplanung der Wettbewerber ist den Programmplanerinnen und -planern – wie in Abschnitt 7.3 beschrieben – frühzeitig genug bekannt, um das eigene Programm noch zu verändern. Die im Folgenden dargestellten Methoden sind oft kurzfristige – also nach der Veröffentlichung des Konkurrenzprogramms in Programmzeitschriften vorgenommene – Änderungen des Programms.

Unter *Counterprogramming* (deutsch: *Kontrastprogrammierung*) wird die Strategie verstanden, einem Konkurrenzprogramm ein Programmangebot entgegenzusetzen, das gezielt solche Zielgruppen anspricht, die von der Konkurrenz vernachlässigt werden (beispielsweise die Programmierung eines romantischen Spielfilms gegen eine Fußballübertragung, um damit nicht-fußballinteressierten Zuschauerinnen eine Alternative anzubieten)¹⁶⁶. Counterprogramming ist eine Methode, die vor allem gegen absehbar erfolgreiche Konkurrenzprogramme sinnvoll ist, gegen die auch mit einem eigenen teuren Programm kaum Chancen auf Zuschauererfolg bestehen. Auf dem deutschen Fernsehmarkt gehören dazu Sportereignisse wie Fußball-Welt- und -Europameisterschaftsübertragungen mit deutscher Beteiligung, aber auch die ZDF-Show „Wetten, dass..?“ STIPP (A149): „Wenn der Konkurrent ein Programm hat, das wirklich stark ist und man glaubt, dass man selbst nichts hat, was dagegen an kann, weicht man aus. [...] Beispiele wären die Olympischen Spiele, der Superbowl oder die Oscar-Verleihung – da senden praktisch alle Konkurrenten Wiederholungen, weil sie wissen, dass sie dagegen nicht ankommen können und es sich ökonomisch nicht lohnen würde, eine große Investition zu tätigen und dann doch schlecht abzuschneiden.“ Die defensive Methode der Gegenprogrammierung bedeutet also stets ein Ausweichen auf andere Programmgenres und Themen, ohne ein größeres wirtschaftliches Risiko einzugehen.

166 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 418, VANE/GROSS 1994, S. 172ff.; KARSTENS/SCHÜTTE (1999, S. 175) argumentieren: „Wenn jedoch alle oder zumindest viele der fußballfreien Kanäle ein frauenaffines Programm veranstalten, kann es andererseits aber durchaus wieder vielversprechend sein, Männer anzusprechen. Denn dann finden diejenigen Männer, die gerade keinen Fußball sehen wollen, nur ein echtes Alternativangebot, während überall sonst eher weibliche Interessen angesprochen werden.“

Die alternative Methode, auf ein Konkurrenzprogramm zu reagieren, ist die offensive *Gegenprogrammierung* (*Blunting*). Die Absicht dabei ist es, „einen Konkurrenten direkt anzugreifen und ihm einen erwarteten Erfolg [...] zu verhageln“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999; 176). Dabei lassen sich prinzipiell zwei Strategien unterscheiden:

- 1) Das Angebot eines anderen Genres oder Themas,
- 2) das Angebot eines Programms desselben Genres oder Themas.

Beispiele für 1) lassen sich zahlreiche finden; wenn ein von der Konkurrenz angekündigtes Programm attraktiv erscheint, lässt es sich möglicherweise durch ein eigenes hochwertiges Programm eines anderen Genres „herausfordern“. Die Strategie 2) entspricht dem Vorgehen, „auf einen fahrenden Zug aufzuspringen“, wie KARSTENS/SCHÜTTE (1999, S. 176) formulieren. Dabei wird versucht, einem erfolgreichen Konkurrenzprogramm ein ähnliches Programm, oftmals einen *Clone*, entgegenzusetzen. Ein Beispiel dafür ist die „SAT.1 Weekendshow“ – sie wurde erfolgreich als Konkurrenz zur „RTL Samstag Nacht“ im selben Genre konzipiert (und eine Stunde früher programmiert). SAT.1 und RTL lieferten sich im Untersuchungszeitraum mit der Programmierung von Comedy-Sendungen am Freitagabend einen entsprechenden direkten Wettbewerb im selben Genre.

Auf die Gründe, warum im Einzelfall die Methode Counterprogramming oder Blunting von Programmplanern gewählt wird, wird in Kapitel 9 im Zusammenhang mit der Konkurrenzorientierung noch eingegangen.

7.4.5 Methoden, die Einfluss auf die Programminhalte nehmen

Die strategische Programmplanung plant nicht nur Einzelprogramme, die bereits produziert vorliegen, in den Programmablauf ein; sie nimmt in Einzelfällen auch Einfluss auf Inhalte, Genres und Darsteller noch zu produzierender Programme. Dabei kann die Programmkenntnis (auch der Programme der Wettbewerber) der Programmplanungsabteilungen den programmgestaltenden Abteilungen Hinweise liefern.

Eine in den USA häufiger anzutreffende, in Deutschland noch eher seltene, aber hin und wieder eingesetzte Methode ist das *Crossover*¹⁶⁷: Darunter wird das Auftreten von Figuren einer beliebten Serie in Einzelepisoden einer anderen Serie verstanden; dabei sollen dieje-

167 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 418

nigen Zuschauer, die die beliebte Serie mögen, dazu bewegt werden, eine andere (neue) Serie anzuschauen.

Stunting ist eine Methode, die dazu führt, dass eine einzelne Folge eines seriellen Programms besondere Aufmerksamkeit erfährt. VANE/GROSS (1994, S. 176) beschreiben das Prinzip als „the insertion of entertainment elements not normally associated with the series, to obtain a ratings spike“. Erzielt werden kann dieser Effekt beispielsweise, indem Prominente – etwa Filmschauspieler, Sportler oder Politiker – in einer Einzelfolge einer Serie auftreten. So traten etwa Fernsehstar Verona Feldbusch (jetzt Pooth) und FDP-Politiker Guido Westerwelle in der bei RTL II ausgestrahlten zweiten Staffel der Reality-Show „Big Brother“ auf und erregten damit Aufmerksamkeit für das Programm.

Eine andere Methode, die Beliebtheit einer Serie für weitere Erfolge zu nutzen, ist der *Spinoff*¹⁶⁸: Eine Nebenfigur einer Serie wird zur Hauptfigur einer neuen Serie. Ein Beispiel dafür ist die 1996 von SAT.1 und ORF produzierte Krimiserie „Stockinger“, die ein Spinoff der Serie „Kommissar Rex“ war. Nach dem Tent-poling-Prinzip wird die Spinoff-Serie meist direkt im Anschluss an die ursprüngliche Serie ausgestrahlt¹⁶⁹.

Zu nennen ist schließlich noch der *Clone*, die Nachahmung eines erfolgreichen Primetime-Programms der Konkurrenz. NBC-Medienforscher Horst STIPP (A151): „Die beliebteste Methode in den USA wie in Deutschland ist, Erfolgsformate anderer Sender zu imitieren, bis sie nicht mehr laufen.“ So war in der Folge des RTL-Erfolgs „Wer wird Millionär?“ eine Häufung von vergleichbaren Quiz-Shows ähnlichen Konzepts bei anderen Programmanbietern zu beobachten; auch in der Folge der ebenfalls bei RTL ausgestrahlten Show „Deutschland sucht den Superstar“ sind zahlreiche Castings-Shows bei anderen Programmen zu beobachten. Ebenso lassen sich Clones auf dem Gebiet der Serie beobachten: Serien wie „Der Bulle von Tölz“ (SAT.1) und „Rosenheim Cops“ (ZDF) beispielsweise lassen den Versuch erkennen, erfolgreiche Konzepte zu kopieren.

Ziel dabei muss es nicht unbedingt sein, vom Publikumserfolg einer Programmidee der Konkurrenz selbst zu profitieren: Hinter dem Versuch, ein Format „zu imitieren, bis es nicht mehr läuft“ (STIPP A151) kann auch die Absicht stehen, die Lebensdauer eines für einen Wettbewerber günstigen Programmtrends durch ein Überangebot zu verkürzen. „Programmplanung im Fernsehen wird ja ohnehin von der Maxime angetrieben, jede auch nur

168 Vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 431

169 Vgl. VANE/GROSS 1994, S. 48

halbwegs originelle Idee schnellstmöglich durch Überproduktion zu ruinieren“, formuliert Fritz WOLF überspitzt¹⁷⁰.

Festzustellen ist, dass die Mehrzahl der hier geschilderten Methoden der Programmierung heute von privatwirtschaftlichen wie öffentlich-rechtlichen Programmanbietern eingesetzt wird. Dabei ist das diesen Methoden zugrunde liegende Konzept, der Audience Flow, eine bislang nur von den werbefinanzierten privatwirtschaftlichen Anbietern expliziert verfolgte Strategie. Ob und inwieweit ein Audience Flow auch bei öffentlich-rechtlichen Sendern eine Zielsetzung sein kann und darf, wird in Kapitel 10 noch untersucht.

<i>Bezeichnung</i>	<i>Alternative Bezeichnung(en)</i>	<i>Erläuterung</i>
METHODEN, UM NUTZUNGSGEWOHNHEITEN ZU ERZEUGEN		
Stripping	Horizontal Scheduling	Ausstrahlung der Folgen eines Einzelprogramms an mehreren Tagen der Woche (meist montags bis freitags, manchmal am Wochenende) zur selben Sendezeit, mindestens über sechs Wochen; vor allem im Tages-, Vorabendprogramm und Latenight. In der Primetime selten eingesetzt.
METHODEN, UM UMSCHALTVERHALTEN ZU VERHINDERN		
Blockprogrammierung	Blocking, Block Programming, Stacking	Programmierung mehrerer Programme desselben Genres oder einer ähnlichen Thematik zu einer Tageszeit hintereinander
Double Running		Von einer beliebten Serie werden an einem Tag nacheinander zwei Folgen ausgestrahlt.
Themenabende Thementage Themenwochen	Vertical Scheduling, Vertical Stacking	Ausstrahlung von Einzelprogrammen mit einem thematischen Zusammenhang (auch unterschiedlicher Genres, etwa Spielfilme, Dokumentarfilme, Reportagen, Talkshows) in einer Zeiteinheit
Hammocking		Ein neues oder „schwaches“ Einzelprogramm, in der Regel eine Serie, wird zwischen zwei erfolgreiche Einzelprogrammen programmiert.
Tent-poling	Sandwiching	Ein erfolgreiches Einzelprogramm wird zwischen zwei weniger erfolgreichen oder neuen Programme platziert.
Bridging		Eine Sendung wird zeitversetzt zum Programmbeginn eines Wettbewerbs platziert.
METHODEN, UM DIE GESAMTZUSCHAUERZAHL ZU ERHÖHEN		
Rotation	Rotation Scheduling	Einzelprogramme werden innerhalb einer kurzen Zeit (am Folgetag, innerhalb einer Woche oder eines Monats) an unterschiedlichen Wochentagen zu unterschiedlichen Tageszeiten wiederholt; dadurch kann bei jeder Ausstrahlung ein anderes sehbereites Publikum erreicht werden, sodass das Gesamtpublikum wächst.
METHODEN IM HINBLICK AUF KONKURRENZPROGRAMME		
Counterprogrammierung	Gegenprogrammierung Kontrastprogramm	Defensive Gegenprogrammierung: Einem Konkurrenzprogramm wird ein Programmangebot entgegengesetzt, das gezielt Zielgruppen anspricht, die von der Konkurrenz vernachlässigt werden (Ausweichen auf andere Programmgenres/Themen, ohne ein größeres wirtschaftliches Risiko einzugehen).
Blunting		Offensive Gegenprogrammierung: Das Angebot eines attraktiven anderen Genres oder Themas oder eines starken Programms des-

170 WOLF 2003

		selben Genres oder Themas
METHODEN, DIE EINFLUSS AUF DIE PROGRAMMINHALTE NEHMEN		
Crossover		Auftreten von Figuren einer beliebten Serie in Einzelepisoden einer anderen Serie
Stunting		Auftreten von Prominenten aus Unterhaltung, Sport, Politik in einer Einzelfolge eines seriellen Programms, um besondere Aufmerksamkeit für diese Folge zu erhalten
Spinoff		Nebenfigur einer Serie wird zur Hauptfigur einer neuen Serie
Clone		Nachahmung eines erfolgreichen Programms der Konkurrenz

Tabelle 18

Übersicht über die Methoden der Programmplanung

Quelle: Eigene Recherchen des Verfassers

8 Programmplanung schafft Orientierung

Die hohe Kompetitivität, die große Anzahl von Fernsehangeboten, die den bundesdeutschen Fernsehzuschauerinnen und -zuschauern zu jeder Zeit zur Auswahl stehen, ist für die TV-Anbieter in Deutschland in vielerlei Hinsicht problematisch. *Ein* Aspekt dabei ist, dass es für das Publikum mit der Zahl der empfangbaren Sender zunehmend schwieriger wird, sich in diesem Angebot zu orientieren, den Überblick zu behalten und das Programm des eigenen Senders überhaupt wahrzunehmen.

In diesem Kapitel soll zunächst der – auf den ersten Blick selbstverständliche – Programmcharakter des Mediums betrachtet und infrage gestellt werden. Vor diesem Hintergrund soll anschließend untersucht werden, wie Fernsehanbieter vor allem das programmplanerische Instrument des Programmschemas nutzen, um ihrem jeweiligen Angebot Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.

8.1 Fernsehen als Programm

Im Zusammenhang mit den inhaltlichen Angeboten von Fernsehsendern wird gewöhnlich von einem „Programm“ gesprochen. SILBERMANN (1982, S. 353f.) definiert Programm als „festgelegte Folge von Darbietungen bei Rundfunk u. Fernsehen über Stunden, Tage, Wochen, Jahre, über Inhalte wie über Kanäle (1., 2., etc. P., Kabel-, Satellitenp.).“

Lässt sich die Arbeit der Redaktionen, die die einzelnen Sendungen (in SILBERMANN'S Terminologie „Darbietungen“) inhaltlich und formal konzipieren und realisieren, als *Programmgestaltung* bezeichnen, so ist die *Programmplanung* die *Festlegung der Folge der Darbietungen* eines Programms. Im angelsächsischen Sprachraum existiert für diese Aufgabe der Begriff *Programming*, der hier (wie in Kapitel 4 erläutert) als Programmierung bezeichnet wird.

8.1.1 Programm als fremdbestimmtes Rezeptionsangebot

Fernsehen, wie es in Deutschland seit dem 25. Dezember 1952¹⁷¹, also seit mehr als 50 Jahren, angeboten wird, ist durch seinen Programmcharakter gekennzeichnet. Wie das Radio ist es ein Programmmedium. Das begründet sich in der linearen, chronologischen Struktur seines Angebots: Eine Sendung folgt auf die andere, die Abfolge dieser Darbietungen ist dem Nutzer vom Programmanbieter vorgegeben. Das Fernsehen folgt mit seinem Programmcharakter also zunächst einer technisch vorgegebenen Angebotsstruktur, die es vom Hörfunk¹⁷² übernommen hat. Damit steht es allerdings auch in der Tradition anderer Medien, bei denen die Linearität keinesfalls technisch vorgegeben ist – der Zeitung beispielsweise, die technisch betrachtet von vorne nach hinten wie von hinten nach vorne oder selektiv genutzt werden kann:

„Programmcharakter, also ein vorstrukturiertes, geplantes Angebot, besaßen Medien wie die Zeitung mit ihren täglich gedruckten, in Rubriken unterteilten Informationen, ebenso auch die Unterhaltungsmedien wie Theater, Varieté, Zirkus und Kabarett, die ihr Angebot vorab ankündigten und damit ihr Publikum anzogen. Von den theatralen Medien hatte auch das Kino seine Programmstrukturen übernommen. Kulturell waren solche Programmmedien als gesellschaftliche Formen im Bewusstsein der Menschen fest verankert, die interaktive Struktur, wie sie das Telefon als technisches Medium gerade zu etablieren begann, galt als eher der individuellen, privaten, nicht aber der gesellschaftlichen, öffentlichen Kommunikation zugehörig“ (HICKETHIER 1998, S. 19f.).

Charakteristisch für ein Programm, wie es dem Publikum etwa in Zirkus, Kabarett oder Konzert dargeboten wird, ist eine Dramaturgie – ein festgelegter Ablauf, dessen Gestaltung auf der Grundannahme basiert, dass das Publikum dieses Programm auch in der geplanten Abfolge und vollständig rezipiert. Eine Annahme, die für das Angebot eines einzelnen Fernsehanbieters heute nicht mehr gelten kann:

171 Der 1. Weihnachtstag des Jahres 1952 gilt als „offizieller“ Start des Deutschen Fernsehens, wenn gleich das Versuchsprogramm unter dem Namen Nordwestdeutscher Fernsehdienst (NWDF) bereits am 27. November 1950 startete; vgl. HICKETHIER 1998, S. 73.

172 HICKETHIER (1998, S. 19f.) weist zu Recht darauf hin, dass zumindest für das „Funkmedium“ Radio der Programmcharakter technisch nicht zwingend vorgegeben war, aber aus Gründen der politischen Kontrolle in der Zeit nach dem Ersten Weltkrieg gewollt war.

- Alle hier untersuchten Fernsehvollprogramme strahlen ihr Angebot rund um die Uhr aus; es ist unrealistisch (und in der Praxis gewöhnlich auch nicht das Ziel), dass sich ein Zuschauer dieses Programm komplett anschaut.
- Die Zahl konkurrierender Fernsehangebote ist sehr groß (vgl. 3.2.1), so dass neben der Unvollständigkeit der Programmrezeption auch zu erwarten ist, dass selbst innerhalb eines überschaubaren Zeitraumes von beispielsweise einer Stunde der Programmablauf nicht in der vom Anbieter geplanten Abfolge komplett wahrgenommen wird.

So lange das Fernsehen angesichts begrenzter Sendezeiten und eines begrenzten Programmangebots den Charakter eines „durchsehbaren“ Programms hatte, waren Programmansager und – vor allem – -ansagerinnen eine feste Institution, deren Aufgabe es war, dem Publikum Orientierung im Programmablauf zu geben. Anneliese Fleyenschmidt, 1954 eine der ersten Ansagerinnen des Bayerischen Rundfunks, wurde durch diese Tätigkeit ebenso eine prominente Persönlichkeit wie etwa ihre Kolleginnen Elfie von Kalckreuth und Mady Riehl (beide ZDF) in den 1970er- und 1980er-Jahren. Am 1. September 1998 verschwanden die Programmansager beim letzten der privatwirtschaftlichen Sender vom Bildschirm – ProSieben war der letzte Privat-TV-Kanal, der bis dahin noch Präsentatoren eingesetzt hatte¹⁷³. Das ZDF verzichtete im Mai 2000 auf den Einsatz von Ansagern; allein im ARD-Gemeinschaftsprogramm werden derzeit noch Präsentatoren im Vorabendprogramm („Studio Eins“) eingesetzt.

Auch diese Beobachtung belegt, dass der ursprüngliche Programmcharakter des Mediums weitgehend verloren gegangen ist.

8.1.2 Programm als selbstbestimmte Rezeption

Die Entwicklung hin zu 24-Stunden-Fernsehprogrammen und die Programmvermehrung stellen für sich genommen bereits den Programmcharakter des Mediums Fernsehen infrage. Hinzu kommen technische Entwicklungen, die auf Seiten der Anbieter wie der Nutzer den Programmcharakter des Fernsehens zunehmend aufgelöst haben oder auflösen:

- Das digital verbreitete Fernsehen bietet in Kombination mit der Implementation eines Rückkanals (Video-on-demand) und durch die mit der Digitalisierung technisch mögli-

173 Vgl. DER SPIEGEL 1998c

che und wirtschaftlich vertretbare Vervielfältigung der Kanäle (Near-video-on-demand) dem Publikum die Möglichkeit, Fernsehangebote fast oder sogar vollständig unabhängig von einer senderseitigen Programmplanung zu nutzen¹⁷⁴. Diese Möglichkeiten stehen in Deutschland seit dem Start des ersten Digitalfernsehangebots DF1 im Jahr 1996 prinzipiell zur Verfügung; die Nutzung blieb allerdings bis dato hinter den Erwartungen der Anbieter¹⁷⁵ zurück (auf die Perspektiven dieser Entwicklung wird in Kapitel 13 noch eingegangen).

- Bereits seit den 1980er-Jahren haben technische Entwicklungen dem Publikum die Möglichkeit eröffnet, sich von der Programmierung der Fernsehanbieter unabhängig zu machen: die Fernbedienung und die „audiovisuelle Zeitmaschine“¹⁷⁶ Videorekorder.

Die Veränderungen der Fernsehnutzung durch die Verbreitung von Videorekordern und Fernbedienungen waren unter anderem die Ursache für die Entwicklung des Konzepts des Audience Flow in den USA, das von den privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern in Deutschland übernommen worden ist und das im vorangegangenen Kapitel bereits kurz erläutert wurde und auf das in Kapitel 10 noch weiter eingegangen wird.

Zunächst soll jedoch das Programmschema eingehender betrachtet werden, das dem Programm der einzelnen Fernsehanbieter aus Sicht der Kommunikatoren eine Ordnung und damit den Rezipienten eine Orientierung gibt. Es ist, wie Dieter STOLTE (A11) formuliert, „praktisch das Achsenkreuz, das Koordinatensystem [...], um das herum ich die Prioritäten für die Programmabläufe, Programmziele und Programmvorstellungen platziere; seitdem wir im dualen System mehr als 30 Fernsehprogramme haben, natürlich auch, um die Konkurrenzsituation zu reflektieren und ihr so zu entsprechen, dass ich für mein Programm die größtmögliche Auffälligkeit, aber auch die größtmögliche Akzeptanz erreiche.“ STOLTE spricht damit die Aufgabe des Programmschemas für die senderseitige Planung an; die Begriffe „Auffälligkeit“ und „Akzeptanz“ stellen allerdings auch einen direkten Bezug zwischen Programmschema und Publikum her. Beide Aspekte – Funktion und Bedeutung des

174 Video-on-demand bedeutet die Möglichkeit, durch eine individuelle Bestellung über einen Rückkanal (im einfachsten Fall über das Telefon oder auch über das Internet) ein Einzelprogramm zu einem vom Zuschauer gewünschten Zeitpunkt abzurufen; unter Near-video-on-demand wird die leicht zeitversetzte Ausstrahlung eines Einzelprogramms (etwa um 15 Minuten versetzt) auf verschiedenen Kanälen verstanden; Zuschauer haben dadurch die Möglichkeit, dieses Programm zu unterschiedlichen Zeitpunkten von Beginn an anzusehen.

175 1999 fusionierten DF1 und Premiere zu Premiere World, das seit 2002 unter dem Namen Premiere firmiert; Premiere hatte zum 31.12.2005 rund 3,57 Mio. Abonnenten (PREMIERE AG 2006).

176 ZIELINSKI 1989, S. 232

Programmschemas für die Programmplaner sowie die Wahrnehmung des Programmschemas durch die Zuschauerinnen und Zuschauer – sollen im Folgenden eingehender untersucht werden.

8.2 Das Programmschema als Algorithmus der Programmplanung

Technisch betrachtet wird unter einem Schema die Zeichnung oder Programmierung eines grundlegenden Ablaufs verstanden. Das Fernseh-„Programm“ erscheint heute angesichts der relativen Unabhängigkeit des Publikums vom vorgegebenen Programmablauf weniger als Programm im Sinne einer Folge von Darbietungen, mehr als Programm im Sinne von „Software“: „In the media world, programming is the software that gives the hardware a reason for existing.“ EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 4). Das Programm ist der „Content“ des apparativen Phänomens „Fernsehens“. Das Programmschema, die grundsätzliche Ablaufplanung der Programmwoche, kann somit als Algorithmus, als Handlungsvorschrift des Fernsehprogramms verstanden werden. STOLTE (A11): „Das Programmschema ist praktisch die Strukturvorlage für Programmkonzeptionen und Programmziele.“

8.2.1 Funktion und Bedeutung des Programmschemas

„Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163

So gut wie alle¹⁷⁷ befragten Experten sind sich darüber einig, dass das Programmschema – wie KARSTENS/SCHÜTTE (1999, S. 163) es ausdrücken – ein Wettbewerbsinstrument ist und im Mittelpunkt der Programmphilosophie und der programmlichen Ziele der Fernsehanbieter steht.

Das Programmschema ist das „Grundgerüst“ (VAN EEDEN A118) und, wie ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER sagt, der Ausgangspunkt der Programmplanung: „Um das Programm-

177 STOLTE A11, SCHÄCHTER A28, HENNING A59, SZEZINSKI A70, PAALZOW A86, IMGRUND A104, VAN EEDEN A118, WELLER A129, STIPP A144; allein ARD-Programmdirektor Günter Struve stimmt der Aussage „nur bedingt zu“: „Zum Teil hat Programmplanung auch mit Zufällen und mit Angeboten zu tun. Es sollte so sein wie in dem schönen Zitat, aber es gibt natürlich immer wieder Sachzwänge, die einen hindern, idealtypisch zu verfahren“ (A43).

schema herum, durch die Art und Weise, das Programm in Tagesfarben zu gliedern, die einzelnen Tageszeitpunkte zu besetzen, beginnt die konkrete Strategie des Umsetzens, des Produzierens“ (A28). Nicolas PAALZOW, ProSieben (A86): „In jedem Fall ist mit der Aufstellung eines generellen Schemas die Absicht verbunden, Programme in einer gewissen Regelmäßigkeit anzubieten – ein Ansatz, den heute niemand mehr ernsthaft infrage stellen wird. Ein gut aufgestelltes Programmschema sichert letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des Senders.“

Funktion und Bedeutung des Programmschemas für die Planung der Kommunikatoren sind also unzweifelhaft. Allerdings: „Das Programmschema ist eine Größe für Insider, aber eine sehr wesentliche, bestimmende Größe, weil anhand des Programmschemas die gesamte Programmplanung vorgenommen wird“ (STRUVE A52). Offen bleibt dabei die Frage, welchen Nutzen das Programmschema eines Fernsehanbieters außerhalb der Insider-Kreise, nämlich für die Rezipienten besitzt. Für die Beantwortung dieser Frage spielt der von PAALZOW aufgeworfene Aspekt der „Regelmäßigkeit“ eine zentrale Rolle – und dies bereits seit langer Zeit, wie der ehemalige ZDF-Intendant Dieter STOLTE belegt (A23): „Meine These war immer: Der Zuschauer muss seine Uhr danach stellen können, dass um 19.00 Uhr die ‚heute‘-Sendung kommt.“ Und auch ARD-Programmdirektor STRUVE (A52) betont, dass „die Sicherheit, dass an bestimmten Tagen zu bestimmten Zeiten etwas kommt, [...] für die Auswahl des Zuschauers schon eine Rolle“ spiele.

8.2.2 Die Wahrnehmung des Programmschemas durch das Publikum

Das Programmschema selbst, so die überwiegende Ansicht der befragten Experten, ist für die Zuschauer nicht von Interesse und ihnen als solches auch nicht bekannt; möglicherweise wäre das Schema für das Publikum nicht einmal verständlich, wie PAALZOW (A97) vermutet: „Ich glaube nicht, dass ein Begriff wie ‚Programmschema‘ für einen normalen Zuschauer, der sich nicht professionell mit dem Fernsehen beschäftigt, begreifbar ist.“

Die Wirkung des Programmschemas ist dennoch für alle befragten Experten unzweifelhaft und beruht nicht auf Kenntnis des Schemas, sondern auf Seherfahrung. Ladya VAN EEDEN (A125): „Das Schema an sich kennt der Zuschauer nicht. Ich glaube nicht, dass ein Zuschauer das Programmschema eines Senders aufmalen könnte. Aber im Unterbewusstsein kennt der Zuschauer Teile des Schemas: nämlich die Platzierung der Sendungen, die ihn

interessieren. Leute, die sich für Gerichtsshow's interessieren, wissen, dass die täglich zu einer bestimmten Zeit laufen.“

8.3 Das Fernsehprogramm als „Convenience“-Faktor

„Wer geht schon in ein gutes Restaurant, um sich aus den angebotenen Zutaten sein Menü selbst zusammenzustellen.“ THOMA 1997, S. 439

Das Fernsehangebot kann als Software, es kann aber auch, wie EASTMAN/FERGUSON (1997, S. 6) es tun, als Restaurant beschrieben werden:

„*TV Guide* is your menu. The channels are the restaurant. The shows are the food. [...] Quality or quantity or convenience – which do you want? If you want good food without much wait, you can expect to pay more. If you want fast food at low cost, you can expect lower quality. It is the same with programming.“

Quantität, Qualität und Bequemlichkeit (Convenience) sind – um in diesem Bild zu bleiben – Kriterien, nach denen das Publikum sich für das Programm eines Anbieters entscheidet. Quantität und Qualität sind dabei in Bezug auf das Fernsehangebot eher problematische Kriterien: Alle Fernsehvollprogramme senden rund um die Uhr, von der Quantität, der Programmmenge her, gibt es keine Unterschiede. Und Qualität¹⁷⁸ ist für Fernsehanbieter eine schwer zu handhabende Größe, da es sich bei Medienprodukten um Geschmacksgüter handelt, die vom Publikum subjektiv beurteilt werden. Es ist daher wenig überraschend, dass der Aspekt der Bequemlichkeit gerade für die am quantitativen Zuschauererfolg orientierten privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern von großer Bedeutung ist.

Die möglichst konsequente Formatierung zu allen erfolgsrelevanten Tageszeiten ist die Umsetzung dieser Idee der „Bequemlichkeit“ – eines als Dienstleistung verstandenen Fernsehprogramms. Die Dienstleistung liegt dabei nicht vorrangig in Quantität und Qualität des Programmangebots, sondern in der Programmzusammenstellung.

178 Die Norm ISO 9000 definiert Qualität sinngemäß als Erfüllung der Anforderungen, die an ein Produkt oder eine Dienstleistung gestellt werden. Eine solche kunden- und funktionsorientierte, messbare Qualitätsdefinition auf Medienprodukte angewendet, würde bedeuten: Ein Fernsehprogramm, das bei einem zahlenmäßig großen Publikum die Funktion der Unterhaltung erfüllt, wäre in diesem Sinne ein qualitativ hochwertiges Programm. Tatsächlich werden als Qualitätskriterien für Fernsehprodukte von der professionellen Fernsehkritik und den Jurys der Fernsehpreise vor allem nicht-funktionsorientierte Merkmale wie filmästhetische Kriterien, thematische Relevanz oder Aktualität herangezogen (vgl. dazu SCHERFER 2001).

8.3.1 Das „gelernte“ Programmschema

„Die Menschen haben ein Gefühl dafür, was ihr eigenes Zeitbudget erlaubt und wann sie gerne etwas sehen würden. Sie haben sicher ein Programmschema indirekt gelernt, wenn sie immer gerne ‚Gute Zeiten, schlechte Zeiten‘, dann die ‚ProSieben-Nachrichten‘ und anschließend ‚Edel & Starck‘ sehen; da stellt sich jeder Zuschauer sein Programmschema punktuell zusammen, aber nicht in Form eines systematischen Stundenplans.“ PAALZOW A97

Wenn ein Zuschauer die Zeitabschnitte des Programmschemas eines Anbieters, zu denen er fernsehbereit ist, aus seiner Seherfahrung verinnerlicht hat, ist das offensichtlich für den Fernsehveranstalter ein großer Vorteil: Denn so können Einschaltgewohnheiten entstehen. Prinzipiell ist diese Strategie nicht neu. Die „tagesschau“ um 20.00 Uhr, seit dem 1. Oktober 1956 werktäglich und seit 1961 täglich im Programm ARD/„Das Erste“, ist ein sehr frühes Beispiel dafür.

Mit weiteren Ausgaben der „tagesschau“ im Laufe des Tages hat die ARD in ihrem Gemeinschaftsprogramm ebenso wie das ZDF mit seiner Hauptnachrichtensendung „heute“ um 19.00 Uhr und weiteren „heute“-Ausgaben im Tagesverlauf ein Gerüst aus Informationssendungen installiert, das dem Publikum eine Orientierung im Programm gibt und als Rückgrat des Programmschemas funktioniert. Das Ziel, „ganz bestimmte Sendezeiten einprägsam zu gestalten“ (STOLTE A23), orientierte (und orientiert) sich bei den öffentlich-rechtlichen Sendern sehr stark an den Nachrichtensendungen. Dieter STOLTE (A23): „A und O ist: Wann kommt die ‚tagesschau‘, wann kommt ‚heute‘? Der zweite Schritt: nach Möglichkeiten zu jeder Stunde eine Kurznachrichtensendung.“ Günter STRUVE (A43): „Bei uns im Ersten Programm ist es ja unübersehbar, dass wir uns an einer starken Wirbelsäule, den Nachrichtenangeboten von 5.30 bis 0.30 Uhr, orientieren.“

Diese grundsätzliche Strategie hat RTL seit seinem Sendestart übernommen und auf weite Teile seiner Programmflächen des Tages ausgeweitet. Denn, so Markus SCHÖNEBERGER, (1995, S. 61): „Wir verstehen Fernsehen als Dienstleistung.“ Klaus HENNING (A59): „RTL war der erste Sender, der ein ‚Formatfernsehen‘ eingeführt hat, also ein formatiertes, ein so genanntes gelerntes Programmschema.“ Die Strategie, auf Formatierung und ein „erlernbares“ Programmschema zu setzen, war für RTL die Basis des Erfolges, wie HENNING (A59) ausführt: „RTL ist damit über die Daytime Marktführer geworden – zunächst einmal also nicht über die Primetime, in der wir mangels Geld zunächst gar nicht so konkurrenz-

fähig waren. Der Erfolg basierte letztendlich darauf, dass wir mit gestrippten Programmen gearbeitet haben, also montags bis freitags zur gleichen Zeit das gleiche Programm angeboten haben – damals beispielsweise ‚Knighttrider‘, heute Talkshows, Gerichtshows oder Soaps.“

Durchweg alle privatwirtschaftlichen Vollprogrammanbieter in Deutschland sind dem Beispiel von RTL gefolgt, wie ein Blick auf deren Programmschemata (A155ff.) zeigt. Stellvertretend Andrea WELLER, RTL II (A135): „Fixe Programmplätze sind wichtig – der Zuschauer weiß, dass derzeit von 18.00 bis 20.00 Uhr ‚King of Queens‘ läuft und schaltet dazu ein. Er weiß, dass wir am Freitagabend Kinofilme programmieren.“ Und auch Dieter STOLTE (A25) spricht sich aus öffentlich-rechtlicher Sicht für ein leicht durchschaubares Programmschema aus: „Ich würde heute nach wie vor, wenn ich ein erfolgreiches Programm zu machen hätte, vor allem auf Kontinuität im Programmablauf achten: auf die klare Herausbildung von Sendezeiten, die sich beim Zuschauer einprägen – er muss nicht erst in die Programmzeitschrift schauen, sondern weiß, dass er am Freitag um 20.15 Uhr einen guten Krimi, am Montag einen erstklassigen Fernsehfilm, am Sonntag eine hervorragende Kulturreportage bekommt. So lassen sich Programmmarken herausbilden, die unverzichtbar sind.“

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen und Überlegungen der Programmverantwortlichen war eine programmplanerische Maßnahme naheliegend, die der damalige SAT.1-Programmgeschäftsführer Fred Kogel im Jahr 1995 in seinem Programm umsetzte: Die Aktion „Volle Stunde, volles Programm“. Kogels Idee war es, konsequent alle SAT.1-Sendungen zu einer „Nullzeit“ zu starten und dem Publikum damit die größtmögliche Orientierungshilfe zu geben. KOGEL: „Wir wollen unseren Zuschauern von 0 bis 24 Uhr ein übersichtliches Programmschema präsentieren, mit Sendebeginn zur vollen Stunde“ (ESSLINGER 1997).

Als neuralgischer Punkt dieser Programmierungsstrategie erwies sich dabei der 20.00-Uhr-Termin, der traditionelle Beginn der ARD-„tagesschau“. Hier zeigte sich, dass die Zuschauergewohnheiten (zumindest bei einem älteren Publikum¹⁷⁹) offenbar stärker sind als eine konsequente, an der Bequemlichkeit orientierte Programmierung: „Trotz der neuen Konkurrenz blieben die Einschaltquoten für die ‚Tagesschau‘ stabil [...]. Bei SAT 1 hingegen sank

179 Kogel: „Den jüngeren Zuschauern ist es egal, ob wir um 20 oder um 20.15 Uhr anfangen. Sie haben noch keine jahrzehntelangen Gewohnheiten. Problematischer ist es bei unserem älteren Publikum.“ Zitiert nach ESSLINGER 1997

die Zahl der Zuschauer, die zwischen 20 und 20.15 Uhr zuschauten, nach der Umstellung von 3,85 auf 3,15 Millionen (bezogen jeweils auf den Zeitraum Januar bis September in den Jahren 1995 und 1996)“ (EPD MEDIEN 1997, S. 7). Das Problem war offenbar, dass gewohnheitsmäßige „tagesschau“-Zuschauer nach dem Ende ihrer Nachrichtensendung nicht mehr daran interessiert waren, in eine Sendung bei SAT.1 einzusteigen, die bereits seit 15 Minuten lief.

SAT.1 hatte am 4. Dezember 1995 damit begonnen, alle seine Programmanfänge auf volle Stunden zu legen, am 15. Januar 1996 starteten auch die Anbieter Kabel 1 und ProSieben ihr Primetime-Programm um Punkt 20.00 Uhr. Kabel 1 und ProSieben hielten diese Programmierung genau elf Monate bis zum 14. Dezember 1996 durch; am 1. März 1997 – knapp 15 Monate nach der revolutionären Programmstrukturänderung und nachdem der Sender 1996 seine Werbepreise aufgrund des rückläufigen Zuschauerfolgs um fünf Prozent hatte senken müssen¹⁸⁰ – kehrte auch SAT.1 zu einem Beginn des Abendprogramms um 20.15 Uhr, also nach der „tagesschau“, zurück¹⁸¹. Im Tagesprogramm bis 18.00 Uhr behielt der Sender die „Nullzeit“-Programmierung allerdings seitdem bei, da sie von den Zuschauern gut angenommen wurde¹⁸².

Nicht an der „Nullzeit“-Programmierung um 20.00 Uhr beteiligt hatte sich der damalige Marktführer RTL, dessen Geschäftsführer Helmut Thoma anschließend über SAT.1-Programmgeschäftsführer Kogel in einem Zeitschrifteninterview spottete: „Der hat aus Selbstgefühl mit seiner unsinnigen Idee von der 20-Uhr-Grenze 200 Millionen Mark versenkt“ (BUNTE 1997).

ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A38), erfahrener Programmplaner und Programmdirektor, resümiert: „Programmschema-Revolutionen, wie es Fred Kogel bei SAT.1 mit ‚Volle Stunde, volles Programm‘ versucht hat, sind für jeden Sender ein sehr gewagtes Unternehmen mit beträchtlichen Konsequenzen.“

180 Vgl. DER SPIEGEL 1996

181 Vgl. EPD MEDIEN 1997, S. 7

182 Vgl. EPD MEDIEN 1997, S. 7 und SAT.1-Programmschema, A160

8.3.2 Verlässlichkeit als Dienstleistung

Wenn das „gelernte“, also vom Publikum verinnerlichte Programmschema für die Bequemlichkeit der Programmnutzer und damit auch für den Erfolg der Programmanbieter eine signifikante Rolle spielt, sollten Änderungen des Programmschemas möglichst vermieden werden. „Das ist die Idealvorstellung, die aber niemals erreicht wird. Entweder verlieren manche Programme im Laufe der Zeit einfach an Attraktivität, oder es entsteht eine andere Wettbewerbssituation“, sagt Nicolas PAALZOW (A97).

Krisztina IMGRUND (A112), Kabel 1: „Jeder Sender wünscht sich natürlich, dass die Zuschauer sich daran erinnern können, was wann kommt. Je mehr Zuschauer man hat, die einem jahrelang treu sind, desto größer ist die Chance. Ob das gelingt, hängt natürlich auch davon ab, wie oft man programmstrukturelle Änderungen durchführt – aus welchen Gründen auch immer. Jeder Sender versucht, so lange wie möglich Kontinuität zu bieten – Kontinuität ist das A und O. Programme, die lange laufen, Strukturen, die wiedererkennbar sind und möglichst wenig Unruhe im Programmschema, die den Zuschauer durcheinander bringt: Wenn man plötzlich nicht mehr weiß, wo man ist, ob das überhaupt noch ‚mein‘ Sender ist und warum alles anders ist, ist es ganz schlecht.“

Auch Nicolas PAALZOW (A86f.), ProSieben, unterstreicht die Absicht seines Senders, das Programmschema möglichst lange unverändert zu lassen – sieht dabei allerdings auch gute Gründe, das Schema unter Konkurrenzaspekten zu verändern: „Jeder Sender ist darauf erpicht, sein Programmschema so langfristig und stabil wie möglich aufzustellen; das Schema muss dann mit einem Angebot, einer ‚Ware mit Treibstoff‘, hinterlegt werden. Wenn diese Ware einmal ausgeht, ist man gezwungen, Veränderungen am Programmschema vorzunehmen. Bei ProSieben überlegen wir uns derzeit ganz konkret, auf welchen Programmplätzen wir in der Primetime mit der Ware Spielfilm, die für ProSieben einen hohen Stellenwert hat, noch wettbewerbsfähig sind. Samstag und Sonntag sind wir nach wie vor die Besten, aber am Freitagabend haben wir doch über die Jahre hinweg gemerkt, dass unsere Wettbewerbsfähigkeit sehr leidet; nämlich in dem Maße, in dem auch andere Wettbewerber – RTL II, Vox und ganz stark RTL, aber auch die Öffentlich-Rechtlichen – auf dem Gebiet der Spielfilme, das ProSieben von Beginn bis weit in die Mitte der 90er-Jahre exklusiv besetzt hat, nachrüsten. Wir müssen deshalb über den Spielfilmplatz am Freitagabend sehr ernsthaft nachdenken und nach Alternativen suchen. Dabei muss man sich überlegen, welche Änderungen das für das Programmschema bedeutet.“

Dabei haben die Programmplaner allerdings nicht nur den Zuschauer-, sondern auch den Werbemarkt im Auge, denn es muss auch den Werbungtreibenden „eine langfristige Planung kommuniziert werden, um die Bindungen zum Kunden herzustellen und damit auch die Buchungen zu erreichen. Das Programmschema benötigt dabei noch nicht die Titelbesetzung der Spielfilme beispielsweise – es ist eher wichtig, eine Strategie, eine Farbe anzubieten,“ sagt Andrea WELLER, RTL II (A138).

Auch ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A38) beurteilt die Kontinuität des Programmschemas für seinen Sender ähnlich wichtig wie die befragten privatwirtschaftlichen Verantwortlichen: „Wir nehmen nur so viele Änderungen vor wie nötig. Wenn sich herausstellt, dass etwas nicht mehr funktioniert, muss es natürlich geändert werden. Wir reagieren im Jahr etwa zwei-, dreimal auf das Schema. Im Moment geht es beispielsweise um die Frage, wo wir unseren Klassiker ‚Aktuelles Sportstudio‘ am besten unterbringen; eine Frage, die sich daraus ergibt, dass die großen Show-Events der Privaten erst um 23.00 Uhr enden. Deshalb ist zu überlegen, das ‚Aktuelle Sportstudio‘ eine Stunde später beginnen zu lassen. Wir sitzen zwölfmal im Jahr zu solchen Fragen zusammen. Daraus ergibt sich dann nicht jedes Mal eine Schemaänderung, aber es wird über Innovationen innerhalb des Schemas oder Schwerpunkte unter Außerkraftsetzung des Schemas geredet; also über Initiativen, die in ein relativ klares – positiv formuliert: ein kontinuierliches, wiedererkennbares; negativ formuliert: ein etwas starres – Schema Vitalität bringen können.“

SCHÄCHTER formuliert offenbar bewusst vorsichtig – denn konsequente Starrheit im Programmschema darf im Interesse des Erfolgs beim Publikum, so Volker SZEZINSKI, SAT.1 (A79f.), kein Ziel sein: „Wenn das Programmschema clever konstruiert ist, dann ist es ein sich mit dem Zuschauergeschmack modifizierendes Etwas. Jedenfalls in der Primetime. Stehen bleiben würde bedeuten, dass man irgendwann aus dem ‚relevant set‘ seiner Kernzuschauer rausfliegt; dann hätte man ein ökonomisches Problem.“

Dennoch: Ein möglichst lange durchgehaltenes und – im Sinne des Zuschauererfolgs – gleichzeitig funktionierendes Programmschema ist Ziel der Programmplanung, bestätigt auch ARD-Programmdirektor STRUVE (A52): „Solange es geht, sollte das Programmschema unverändert bleiben. Schauen Sie sich an, wer am Vorabend am erfolgreichsten ist, dort können Sie es am deutlichsten beobachten: Das ist RTL. Und wer hat sein Schema am wenigsten verändert? Das ist ebenfalls RTL. Wer überhaupt nichts verändert und – das ist natürlich die Voraussetzung – funktionierende Formate hat, ist am besten dran.“

Klaus HENNING (A65), Programmplaner des angesprochenen Anbieters RTL, bestätigt dies: „Wie lange das Programmschema unverändert bleibt, hängt vom Lebenszyklus der einzelnen Formate ab. Wenn die dort eingeplanten Programme gut laufen, würde ich das Programmschema nicht ohne Not ändern, weil man ja mit dem Schema auch Gewohnheiten aufgebaut hat. Je länger man gut laufende Formate hat, desto besser ist es. Nur wenn es nicht läuft, ist man gezwungen, das Programmschema zu ändern; oder wenn die Versorgung nicht mehr stimmt – wenn ich beispielsweise die Serien oder Spielfilme nicht bekomme, die ich haben will.“

8.3.2.1 Programmschemaänderungen

Bereits in Abschnitt 6.3.4 wurden die Lizenzbedingungen der TV-Show „Who wants to be a millionaire?“ erwähnt: Der Lizenzgeber, das britische Unternehmen Celador, macht den Lizenznehmern zur Auflage, die Sendung an mindestens drei Tagen der Woche auszustrahlen; eine Bedingung, die beispielsweise mit dem Programmschema des ZDF (vgl. 6.2.1.3) nicht vereinbar gewesen ist; Lizenznehmer RTL hat sein Programmschema der Lizenz angepasst.

Wenn auch nur in Ausnahmefällen, so werden von den deutschen Fernsehvollprogrammen auch Programme akquiriert, die nicht ins reguläre Programmschema passen. Ein Beispiel ist das Programm „24“: eine Fernsehserie, bei der jede Staffel aus 24 Folgen besteht, die jeweils einen Tag darstellen; jede Folge bildet also eine Stunde ab. Die Dramaturgie der Serie legt es nahe, alle Folgen möglichst nah beieinander auszustrahlen. Für Andrea WELLER (A138), Programmplanerin des Anbieters RTL II, der das Format erworben hat, war es „keine schwierige Entscheidung, dieses Programm einzukaufen, weil die Begeisterung bei uns sofort da war, als wir das Programm gesehen haben. Das Format passt auch zu RTL II, weil es eine ganz neue Produktionsart und ein hochklassiges Format ist. Die Herausforderung dabei war natürlich die Frage, wie wir das Programm einsetzen, wie wir es in unserem Programmschema unterbringen. Die erste Staffel haben wir an drei Tagen der Woche programmiert, weil wir auf die Neugier des Zuschauers, sofort weitersehen zu wollen, gesetzt haben. Die zweite Staffel wird einmal pro Woche programmiert, auf einem Sendeplatz am Dienstag, der eigentlich ein Spielfilmplatz ist. Auf eine zuverlässige Programmierung an einem Tag in der Woche, auf den sich der Zuschauer einrichten kann, haben wir gesetzt.“

Änderungen des Programmschemas kommen aus den genannten Gründen vor – trotz der „angestrebten Langfristigkeit und Planbarkeit müssen wir auch angesichts des bestehenden Marktanteilsanspruchs die programmplanerische Möglichkeit haben, flexibel zu ändern“ (WELLER A138). In jedem Falle sind Entscheidungen über Änderungen des Programmschemas bei allen Sendern Chefsache, müssen also vom Intendanten oder Geschäftsführer, zumindest aber vom Programmleiter genehmigt werden.

8.3.2.2 Kurzfristige Programmänderungen

„Die Zuschauer haben zum Fernsehen durch seine Genauigkeit ein Gefühl entwickelt wie zur Eisenbahn. Sie erwarten Pünktlichkeit. Ist es nicht pünktlich, fangen sie an zu maulen. Der Programmablauf des Fernsehens ist deshalb sehr genau.“ STOLTE A23

Obwohl eine verlässliche Programmstruktur, die dem Publikum eine klare Orientierung gibt, für alle Sender eine Leitlinie ist, sind Programmänderungen – auch kurzfristiger Art – an der Tagesordnung. Vor allem zwei Gründe¹⁸³ gibt es, die solche Programmänderungen veranlassen: Aktuelle Ereignisse und Konkurrenzprogrammierungen.

8.3.2.2.1 Programmänderungen aus aktuellem Anlass

Bedeutende tagesaktuelle Ereignisse – insbesondere Katastrophen, bundes- und weltpolitische Geschehnisse sowie Sportveranstaltungen – stellen die Vollprogramm-Anbieter vor kurzfristige Entscheidungen: Sollen sie trotz außergewöhnlicher Ereignisse an ihrem Programmschema festhalten, um dem Bedürfnis des Publikums nach Verlässlichkeit nachzukommen, oder im Interesse des Publikums daran, über aktuelle Nachrichten unmittelbar informiert zu werden, den Programmablauf kurzfristig ändern?

Dieter STOLTE (A23) beantwortet diese Frage: „Nehmen wir [...] an, es passiert etwas ganz Furchtbares in der Welt; dann kann man nicht einfach weiter machen, dann muss das Programm abgebrochen werden.“ ARD-Programmdirektor STRUVE (A55) steht kurzfristigen

183 Neben den im Folgenden aufgeführten Gründen für kurzfristige Programmänderungen können auch organisatorische, technische und juristische Aspekte Anlass für Programmumstellungen sein. Andrea WELLER (A140), RTL II: „Es kann vorkommen, dass bei einer Produktion Schwierigkeiten unvorhersehbar aufgetaucht sind. Es kann auch theoretisch bei einer Überspielung eine Übertragungsleitung durch ein Unwetter zusammenbrechen [...]. Es kann sich aber auch zwei Wochen vor der Ausstrahlung jemand bei uns melden und Lizenzrechte an dem Film geltend machen, der bei uns angekündigt ist. Da muss dann erst eine Rechtklärung vorgenommen werden.“

Programmänderungen aus aktuellen Anlässen sehr positiv gegenüber, „weil sie sich nicht nur als erfolgreich, sondern auch als imageprägend herausgestellt haben. Über große Ereignisse will sich das Publikum vor allem im Ersten informieren – dem tragen wir Rechnung.“

Auch für RTL-Programplaner Klaus HENNING (A67) geht, wenn das Ereignis von großer Bedeutung ist, die Aktualität vor der Kontinuität des geplanten Ablaufs: „Wenn es dramatische Ereignisse gibt, ist klar, dass sofort ‚Breaking News‘ kommen, und das ist dann kein Ärgernis, sondern ein Service für den Zuschauer. Der Zuschauer kann das RTL-Programm schauen und weiß, dass er über die aktuellsten Ereignisse jederzeit informiert wird. Wenn es sich um sehr dramatische Ereignisse handelt, gehen wir auch hart, ohne Vorankündigung, aus dem Programm raus; das haben wir am 11. September gemacht.“¹⁸⁴

STOLTE hat als ZDF-Intendant hinsichtlich kurzfristiger Programmänderungen strenge Regeln eingeführt (A23): „Es durften aus aktuellem Anlass, was immer auch in der Welt passiert ist, die Uhrzeiten 19.00 und 21.45 Uhr – und sei es auch nur um wenige Minuten – nur mit Genehmigung des Intendanten aufgehoben werden. War der Intendant nicht erreichbar, verfügte über dieses Recht nur der Programmdirektor.“ Solche Fälle gab es nach STOLTES (A23) Erinnerung allerdings nur selten: „Ein Beispiel: Es fand ein großes Tennisturnier statt, und Boris Becker war im Endspiel. Der entscheidende Satz war noch nicht zu Ende und die Übertragung um drei oder vier Minuten überzogen. Da hätten uns die Zuschauer natürlich den Sender abgerissen, wenn die Übertragung abgebrochen worden wäre – denn da schauten zehn Millionen zu. Ein anderes Beispiel war die Übertragung eines Silvesterkonzerts, die auch nicht wegen der Nachrichten abgebrochen wurde. In dem einen Fall wäre es wegen der großen Menge der Zuschauer ein Skandal, im anderen Fall wäre es ein Stilverstoß gewesen. Sie können auch nicht aus einer Mette, in der der Heilige Vater den Segen gibt und das Kreuz noch nicht gemacht hat, rausgehen, weil es 0.00 Uhr ist.“

Aktuelle Krisen wie die Attentate vom 11. September 2001 oder der Beginn des Irakkrieges am 20. März 2003 haben nicht nur die Programmierung der jeweiligen Tage verändert, sondern auch auf die Programmplanung der Folgezeit Einfluss gehabt. Krisztina IMGRUND (A115), Kabel 1: „[...] natürlich führen auch Ereignisse wie der 11. September dazu, dass

184 Ähnlich auch VAN EEDEN (A126): „Aktuelle Anlässe wie der 11. September sind natürlich ein Grund; da ist der Zuschauer aber nicht verärgert, wenn wir das Programm ändern. Es müssen aber wirklich außergewöhnliche Ereignisse sein [...]“

man das Programm sehr kritisch dahingehend überprüfen muss, ob es mit den Ereignissen vereinbar ist. Damals haben wir Filme sehr kurzfristig aus dem Programm genommen.“

8.3.2.2 Programmänderungen aus Konkurrenzgründen

Vier bis sechs Wochen vor der Ausstrahlung erfahren die Programmanbieter von der detaillierten Programmplanung der Wettbewerber; zu diesem Zeitpunkt werden die Planungen an die Programmpresse gegeben und sind damit öffentlich. Die Sender können zu diesem Zeitpunkt noch auf die Programmierung der Konkurrenz reagieren; die Kriterien dafür, ob diese Option genutzt wird oder nicht, sind unterschiedlich. Für ARD-Programmdirektor STRUVE (A55) überwiegen die Nachteile: „Mittelfristige Veränderungen ein bis drei Wochen vor der Ausstrahlung nehmen wir kaum vor, da sich die Mehrheit unserer Zuschauer immer noch an Programmzeitschriften orientiert und man die Änderungen so kurz vor der Ausstrahlung nicht mehr in den Programmzeitschriften kommunizieren kann. Tageszeitungen spielen für die Programminformation keine wichtige Rolle, viele unserer Zuschauer kreuzen sich tatsächlich in den Programmzeitschriften die Sendungen an, die sie sehen wollen. Deshalb vermeiden wir nach Möglichkeit solche mittelfristigen Veränderungen.“

Privatwirtschaftliche Sender wägen ab, welche Vorteile ihnen eine kurzfristige Programmänderung bietet¹⁸⁵ – und schauen dabei nicht nur auf den Publikumsmarkt. Krisztina IMGRUND, Kabel 1 (A110): „Das ist nicht schön für die Werbekunden, doch wenn auf uns etwas Unvorhergesehenes einstürzt, müssen wir diese Flexibilität haben. Wenn wir gute Argumente haben und diese den Werbekunden auch vermitteln können, wenn die Werbekunden auch wissen, dass sie für ihre Produkte einen guten Marktanteil erwarten können, dann haben wir auch deren Unterstützung.“

Für Kabel 1 gilt: „Kurzfristige Programmänderungen bei uns können eine Reaktion auf kurzfristige Programmänderungen der Konkurrenz sein“ (IMGRUND A115); und damit steht der Sender nicht alleine da. Kurzfristige Programmänderungen als Reaktion auf die Veröffentlichung des Programms eines Mitbewerbers sind heute bei den privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern eine übliche Programmierungsstrategie, wie Nicolas PAALZOW (A95), ProSieben, an einem Beispiel aufzeigt: „Immer häufiger ist in der letzten Zeit zu beobachten, dass RTL sein Programm sehr kurzfristig ändert. Wenn wir ankündigen, dass wir am 9. Februar ‚Comeback – die große Chance‘ auf ProSieben starten, dann wechselt RTL im Vor-

185 Vgl. IMGRUND A110

lauf von drei Wochen eine Chart-Show ein. Aber auch das haben wir antizipiert, weil es absehbar war. Man erwartet mittlerweile von seinem Wettbewerber, dass er in irgendeiner Form versucht, den Start einer Show auf ProSieben zu torpedieren; umgekehrt machen wir das auch.“ Und auch RTL-Programmplaner HENNING (A67) rechtfertigt kurzfristige Programmänderungen als Reaktion auf das Verhalten der Konkurrenz: „Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit: Da hatten wir die ‚Chart-Show‘ im Programm vorgesehen, SAT.1 hat das mehr oder weniger kopiert, die Sendung ‚Hit-Giganten‘ genannt und die Show eine Woche vor uns eingeplant. Das wollten wir uns nicht bieten lassen und haben unangekündigt unsere Show noch zwei Tage vor SAT.1 ausgestrahlt. Über die On-Air-Promotion haben wir bewirkt, dass die Zuschauer auch informiert waren, wann die Sendung läuft; und wir haben damit auch eine sehr hohe Quote gehabt. Das ist also ein Beispiel für eine kurzfristige Planungsänderung aus senderstrategischen Überlegungen.“

Obwohl bei den hier untersuchten privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern kurzfristige Programmänderungen aus Wettbewerbsgründen zum programmplanerischen Repertoire gehören, wird diese Strategie durchaus kritisch betrachtet: Nicolas PAALZOW (A100): „Wir versuchen, kurzfristige Programmänderungen komplett zu vermeiden. Wenn ich unter Wettbewerbsaspekten am Tag der Ausstrahlung noch etwas ändere, heißt das, dass ich vier Wochen vorher etwas verschlafen habe; das sollte es nicht geben“, und weiter: „[...] ich halte nichts von sehr kurzfristigen Programmänderungen, weil die Erfahrung zeigt, dass das vom Publikum nicht so wahrgenommen wird, wie man es gerne hätte.“ Und SAT.1-Programmplaner SZEZINSKI (A82) formuliert deutlich: „Ganz schwierig wird es allerdings, wenn man in der Primetime ohne Sinn und Verstand kurzfristig Änderungen vornimmt. Damit schafft man Unmut bei den Leuten, die die Programmzeitschriften machen, und bei den Zuschauern.“

8.3.2.2.3 Programmänderungen wegen Erfolglosigkeit

Neben kurzfristigen Programmänderungen als Reaktion auf Planungen der Konkurrenz kann auch das Ausbleiben des Erfolgs eines eigenen Programms Anlass zum Handeln sein. Kristina IMGRUND, Kabel 1 (A115): „Es kann auch passieren, dass man ein Programm hat, das nicht so erfolgreich läuft und durch die Marktanteilsentwicklung gezwungen wird, etwas zu unternehmen.“ Und Andrea WELLER (A141), RTL II, bestätigt: „Es kann auch sein, dass ein Programm einfach keine Quote gemacht hat und wir den nächsten Termin für die Bekanntgabe einer Programmänderung an die Programmpresse nicht abwarten wollen.“

IMGRUND (A115) gibt allerdings zu bedenken: „Gerade was sehr kurzfristige Änderungen bei Spielfilmen in der Primetime angeht, ist die Frage allerdings, ob man damit nicht mehr kaputtmacht, als man positiv erreichen kann, denn viele Leute verlassen sich auf die Programmzeitschrift und sind enttäuscht, wenn etwas anderes kommt.“

Volker SZEZINSKI (A82) erläutert am Beispiel der kurzfristigen Absetzung von Wiederholungen der „Harald-Schmidt-Show“ im SAT.1-Programm des Jahres 2004, dass kurzfristige Änderungen wegen der Erfolglosigkeit eines Programms in der Non-Primetime weniger riskant sind: „Der Zuschauer hat schlichtweg keine Lust gehabt, diese alten Sendungen zu sehen, und die neuen hat er sowieso gerade gesehen. Hinzu kommt, dass ganz genau gesehen wurde, dass Harald Schmidt nicht mehr da ist, dass es ihn bei SAT.1 nicht mehr gibt, dass die Show eingestellt worden ist. Das ging ja auch mit einem Donnerhall durch die Feuilletons. Wir haben deshalb eine neue Programmierung vorgenommen, und da haben wir auch auf die Pressekommunikationsfrist keine Rücksicht nehmen können; diese neue Programmierung wird erheblich mehr Marktanteile bringen als Harald Schmidt in der Wiederholung. In solchen Fällen ändert man das Programm kurzfristig – und daran, dass die Quoten dann signifikant steigen, kann man sehen, dass man richtig gehandelt hat, auch wenn der Zuschauer das Programm in der Fernsehzeitschrift nicht findet. Da gibt es dann auch keinen vehementen Widerspruch der Zuschauer.“

Festzustellen bleibt, dass die Bereitschaft, die Kontinuität des Programmschemas durch kurzfristige, dem Publikum schwer kommunizierbare Programmänderungen in der Non-Primetime – also zu Zeiten, in der das Medium eher gewohnheitsmäßig und „nebenbei“ genutzt wird – größer ist als in der Primetime, also einer Zeit, in der gezielter und mit konkreten Programmerwartungen ferngesehen wird. Neben Programmänderungen aus unvorhersehbaren Gründen der Aktualität ist die Programmplanung der Konkurrenz insbesondere für die privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter ein häufiger Anlass, das eigene Programm noch kurzfristig zu ändern; auf den Aspekt der Konkurrenzorientierung, der hier bereits deutlich wurde, wird in Kapitel 9 noch weiter eingegangen.

8.3.3 Wiederholungen als Service

„Der Gedanke, dass Fernsehen die Wundertüte sei, wie das die Leute jahrelang in Deutschland von den Öffentlich-Rechtlichen gewohnt waren, ist passé.“ Marc Conrad¹⁸⁶

Jahrzehntelang waren Wiederholungen ein Indiz für geringe Programmkultur – sie bescher-ten den Sendern Zuschauerbeschwerden, führten zu Leserbriefen verärgelter Fernsehzuschauer in der Programmpresse und wurden auch von der restlichen Publikumspresse gerne kritisch aufgegriffen. Vor der Zulassung privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter erwartete das Fernsehpublikum angesichts eines auf zwei Vollprogrammanbieter begrenzten Fernsehangebots eine „Wundertüte“, es war offenbar stets auf der Suche nach dem Neuen im Programm. Empörte Schlagzeilen wie „Ab Juni fast nur noch Wiederholungen: Das Fernsehen fällt in den Sommerschlaf“ („Bild am Sonntag“ im Mai 1999¹⁸⁷) sind inzwischen selten geworden, obwohl die Zahl der „Re-Runs“ nach der Zulassung privatwirtschaftlicher Fernsehsender noch gestiegen ist:

„Fachleute haben ausgerechnet, dass in den siebziger Jahren jede zehnte, heute aber jede dritte Sendeminute ein Dakapo beinhaltet. Außerdem sind die Zeitabstände zwischen Erst- und Zweitausstrahlung deutlich kürzer geworden. Und anders als früher ärgert sich heute kaum ein Seher darüber. Im Gegenteil: Protestbriefe erreichen jetzt die Sender, wenn satt-sam Verwurstetes nicht noch einmal serviert wird“ (DER SPIEGEL 1998a).

8.3.3.1 Programmkulturelle Aspekte von Wiederholungen

„Genauso wie mittlerweile Werbeunterbrechungen vom Publikum weitgehend akzeptiert sind, ist es mit Wiederholungen. Der Zuschauer ist eh gnadenlos: Er kann ja sofort umschalten und woanders hingehen“, stellt Nicolas PAALZOW (A99) fest. Und Volker SZE-ZINSKI (A80), SAT.1, konstatiert: „An der eigentlichen Wiederholung ist nichts Schlimmes, ganz im Gegenteil. Die Zuschauer goutieren Wiederholungen teilweise in Rating-Höhen von Erstausstrahlungen.“

Tatsächlich werden Wiederholungen vom Publikum nicht nur akzeptiert, sie werden vermehrt als ein Service aufgefasst: Wer die Sendung bei der Erstausstrahlung verpasst oder

186 LEDER/ANSCHLAG 1992, S. 1

187 BRODERSEN/LÜHRS 1999

dabei an ihr Gefallen gefunden hat, begrüßt ihre erneute Ausstrahlung und fasst sie nicht, wie früher, als Einschränkung der Programmoptionen auf. Volker SZEZINSKI (A80), SAT.1: „Eine Wiederholung besitzt natürlich auch eine Gebrauchswertsteigerung: Habe ich eine Sache verpasst, bekomme ich sie noch mal vorgesetzt. Habe ich zum Beispiel eine serielle Programmierung bei einer Episode durch Konkurrenzplanung extrem minimiert, habe ich in der Zweitausstrahlung die Möglichkeit, genau die Zuschauer zu bekommen, die beim ersten Mal nicht da waren. Das ist schon oft passiert; und ich habe von unserem Zuschauerservice schon häufiger das Feedback bekommen, dass Zuschauer angerufen und sich bedankt haben, weil sie die Chance erhalten haben, eine Folge doch noch zu sehen.“

Und Dieter STOLTE (A23) beobachtet, dass Wiederholungen oft gar nicht mehr als solche auffallen: „Das hängt alleine damit zusammen, dass bei über 30 Programmangeboten kein Zuschauer mehr alles zum Zeitpunkt der Erstausstrahlung sehen kann. Außerdem ist die Geschwindigkeit des Programmumlaufs so schnell, dass sich Bilder und Eindrücke in einem Maße überlagern, dass man nicht mehr weiß, ob und wann man etwas gesehen hat. Häufig schaut man sich einen Fernsehfilm, einen Spielfilm oder eine Serie an und merkt erst nach 20 Minuten aufgrund einer ganz kleinen Episode, dass man die Sendung schon einmal gesehen hat.“

Dieser Wahrnehmungswandel mag mit der zunehmenden Unübersichtlichkeit der Programmangebote korrelieren: „Es scheint, als brauche der moderne Mensch in den Fluten immer neuer (meist schlechter) Nachrichten eine Erholung. Der Umgang mit Bekanntem wird in einer unüberschaubaren Welt zur Lebensnotwendigkeit“ (DER SPIEGEL 1998a). Fest steht, dass die große Akzeptanz von Wiederholungen den Programmplanern der Sender sowohl unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten als auch hinsichtlich der Planungssicherheit entgegenkommt. Volker SZEZINSKI, SAT.1 (A79): „Ich habe [...] ein quasi-erotisches Verhältnis zu Wiederholungen: Eine Wiederholung ist mir fast lieber als eine Erstausstrahlung, leider ist das eine ohne das andere nicht denkbar.“ Der Grund: „Eine Programmplanung kann nur in der Wiederholung frei schalten und walten; im First Run ist sie immer von der Produktqualität abhängig, die zugeliefert wird [...]“ (SZEZINSKI A70). Der Vorteil der Wiederholungen gegenüber einer Erstausstrahlung liegt für die Programmplaner unter anderem in der besseren Kalkulierbarkeit des Zuschauererfolgs: „Die Erstausstrahlungen, bei denen man nie sicher sein kann – sind sie gut, sind sie nicht so gut? – sind die größte

Verunsicherung in der Programmplanung; eine Zweitausstrahlung kann man dagegen gut überschauen“ (SZEZINSKI A80).

8.3.3.2 Wirtschaftliche Aspekte von Wiederholungen

„In commercial TV, rerunning is more a financial necessity than a programming strategy“, sagen VANE/GROSS (1994, S. 178). Eingesetzt werden „Re-Runs“ vor allem aus Gründen der wirtschaftlichen Programmausnutzung: „Wenn man heute eine eigenproduzierte Serie oder ein eigenproduziertes TV Movie macht oder einen großen Blockbuster-Spielfilm kauft, wird das Programm niemals über die erste Ausstrahlung zu refinanzieren sein. Der Grund für Wiederholungen ist also aus Sendersicht ein ganz banaler: die Rückführung des Investments in ein Programm über mehrfache Ausstrahlung. Bei einer Investition in eine eigenproduzierte Serie oder Show muss man sich immer fragen, ob das Produkt zwei-, dreimal ausstrahlbar ist“, beschreibt PAALZOW (A99) die Notwendigkeit. Und Klaus HENNING (A60), RTL, erläutert: „Die einzelnen Sendeplätze sind mit Budgets belegt; man hat also für den jeweiligen Timeslot ein bestimmtes Budget zur Verfügung, das nach Möglichkeit nicht überschritten werden darf. Die Höhe dieses Budgets richtet sich danach, welche Erlöse man auf einem Timeslot erwirtschaften kann. Das hat dann natürlich Einfluss darauf, ob ich eine Erst- oder eine Zweitausstrahlung platziere; da muss es in der Gesamtprogrammplanung ein bestimmtes Mischungsverhältnis geben.“

Für privatwirtschaftliche Fernsehanbieter spielt auch die Erlössituation auf dem Werbemarkt bei der Entscheidung über den Einsatz von First- oder Re-Runs eine Rolle. Klaus HENNING (A66): „Für uns hängt der Einsatz von Wiederholungen auch von den Saisonalitäten der Werbewirtschaft ab. Wenn wir sehen, dass wir wenig Werbegeld bekommen können, senden wir eher Wiederholungen, versuchen aber natürlich, auch mit den Wiederholungen Quote zu machen. Und Wiederholungen sind manchmal tatsächlich sehr quotenstark.“

Die wachsende Programmfülle und die zunehmende Akzeptanz von Wiederholungen wirken sich nicht nur auf die konkrete Programmierung, sondern auch auf die langfristige Programmplanung aus, die Wiederholungen nicht nur als wirtschaftliche Notwendigkeit, sondern als Chance begreift, ein größeres Publikum anzusprechen: „Konnten in den Zeiten des öffentlichrechtlichen Monopols die Verantwortlichen sicher sein, daß die meisten ein Pro-

dukt gesehen hatten und bis zu einer Wiederholung eine lange Schamfrist zu vergehen hatte, so rechnen heute Macher wie ZDF-Fernsehspielchef Hans Janke von vornherein mit ‚mehreren Publika‘. Im Gegensatz zu früher schöpfen Sendungen ihr Zuschauerpotential in viel geringerem Maße aus. Dieter Wedels ‚Schattenmann‘ ist ein gutes Beispiel: Bei der Erstausrahlung vor zwei Jahren brachte er 8 Millionen, jetzt vor Weihnachten waren es immer noch 3,5 Millionen Zuschauer, die das große Epos vom verdeckten Ermittler in den Fängen der Mafia sahen. ZDF-Mann Janke verweist darauf, daß seine Abteilung viel stärker als früher auf die Repertoirefähigkeit neuer Stücke zu achten gezwungen ist. Jeder neue TV-Film müsse in der Lage sein, ‚zwei- bis dreimal in der Primetime und zwei- bis dreimal auf Nebenplätzen wiederholt zu werden‘“ (DER SPIEGEL 1998a).

ZDF-Intendant SCHÄCHTER (A39): „Ab dem Moment, da bestimmte Sendungen nicht mehr von sechs Millionen, sondern nur noch von vier Millionen gesehen werden, gibt es für Wiederholungen kalkulierbare Erfolgsaussichten. Wiederholungen sind ökonomisch notwendig: Die Kostensteigerungen etwa allein der 90er-Jahre, von 1995 bis 2002, waren so rasant, dass die Kosten von früher fünf Fernsehspielen jetzt von vier Fernsehspielen verursacht werden. Vier Fernsehspiele fressen also ein fünftes auf, also brauchen wir eine Wiederholung. Die Kostenexplosionen wie beim Sport oder bei Spielfilmen zwingen zu Wiederholungsstrategien, die aber heute deutlich erfolgreicher sind als in früheren Tagen.“

Die unter ökonomischen Gesichtspunkten programmplanerisch angestrebte „Repertoirefähigkeit“ hat nach Aussage von ZDF-Fernsehspielchef Hans Janke direkte Auswirkungen auf die Programmgestaltung: „So dürfen neue Stücke ‚nicht übermäßig aktuell‘ (Janke) sein, und es habe ‚modische Vorsicht bis hin zum Gestus der Akteure‘ zu herrschen“ (DER SPIEGEL 1998a).

8.3.3.3 Bedeutung der Wiederholungsintervalle

„Wiederholungen ziehen sich quer durch alle Sender, vor allem durch jene, die in der Wertungskette ihrer Senderfamilie hinten anstehen, wie RTL 2, Kabel 1 oder auch die Dritten der ARD. Noch nie hat es so viele Wiederholungen in so kurzen Abständen gegeben.“

KÖTTER 2003

Der Servicecharakter von Wiederholungen für das Publikum und ihr wirtschaftlicher Nutzen stehen in einem Zusammenhang mit dem zeitlichen Intervall zwischen Erst- und Folgeaus-

strahlungen eines Programms, wie RTL-Programmplaner Klaus HENNING (A66) betont: „Entscheidend ist natürlich auch der Abstand, in dem eine Wiederholung stattfindet.“ Andreas KÖTTER (2003) hat beobachtet: „Insgesamt gibt es 125 Folgen von ‚King of the Queens‘. Die Folge: Nach wenigen Wochen ist die Serie versendet – und startet bei RTL 2 einfach wieder von vorne. RTL-2-Sprecherin Barbara Faltermeier rechtfertigt das Programmkonzept ‚Endlosschleife‘: ‚Die Serie ›King of Queens‹ hat derzeit neben ›Big Brother‹ die höchsten Einschaltquoten im RTL-2-Vorabendprogramm. Der Zuschauer nimmt unsere Programmierung sehr gut an.‘ Aber wie lange noch, ohne dass die Serie auf alle Zeiten verbrannt ist?“

RTL-II-Programmplanerin Andrea WELLER stellt dagegen ebenso wie Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN die Vorteile sehr zeitnaher Re-Runs für Sender und Publikum heraus. VAN EEDEN (A125): „Dass Sendungen vom Nachmittag am nächsten Vormittag wiederholt werden, gibt dem Publikum, das am Nachmittag keine Zeit hatte, die Chance, sich ein Programm am nächsten Morgen anzuschauen, oder umgekehrt. Dadurch, dass für Wiederholungen immer unterschiedliche Tageszeiten ausgesucht werden, schafft man für das Publikum Alternativen. Die Leute nehmen das auch an, das sehen wir an den Marktanteilen des Vormittags.“ Und WELLER (A139): „Wir können mit unseren Wiederholungen neue Zuschauer generieren. Wenn wir den Freitagabend-Spielfilm von 20.15 Uhr am nächsten Samstagnachmittag wiederholen, erzielt der eine wunderbare Quote. Hat jemand etwa den Freitagabend-Spielfilm bei uns verpasst, weil er mit Freunden beim Essen war, kann er sich den Film am Samstagnachmittag anschauen.“

SZEZINSKI (A81) weist allerdings darauf hin, dass zeitnahe Wiederholungen zwar ein Service für das Publikum darstellen, aber bei „wertvollen“, publikumsattraktiven Programmen wirtschaftlich problematisch sein können: „Wenn man sieht, dass am vergangenen Sonntag ‚Erin Brockovich‘ bei RTL lief – da lagen zwischen Erst- und Zweitausstrahlung knapp elf Monate. Wenn das keine Potenzialverbrennung im Schnelltakt ist... ich weiß nicht, wie man noch schneller Programme entwerfen kann. Manche Programme sollte man einfach etwas länger liegen lassen; dazu gehören auch unsere Events. Die haben bereits bei der Erstausstrahlung ein derartig hohes Potenzial erreicht, dass man ruhig etwas län-

ger warten kann, bis man sie wieder einplant.“¹⁸⁸ Bei einem zu kurzen Abstand zwischen Erst- und Zweitausstrahlung, so SZEZINSKIS Argumentation, hätte bei einer erfolgreichen Erstsending bereits ein großer Teil der Zielgruppe das Programm gesehen und noch gut in Erinnerung; beim Re-Run wäre das erreichbare Publikum entsprechend gering – wirtschaftlich betrachtet würde also das Potenzial des Programms nicht optimal genutzt. Andrea WELLER (A136), RTL II, unterstützt: „Man braucht zahlreiche Re-Runs; wenn man einen Spielfilm aber alle zwei Monate einsetzen würde – vorausgesetzt, der Lizenzvertrag würde das ermöglichen – wäre allerdings die Frage, ob die Zuschauer bei solch hohen Re-Run-Intervallen interessiert zusehen würden und ob die Werbewirtschaft dann noch buchen würde.“

Auch wenn SAT.1-Programmplaner SZEZINSKI (A80) „erst eine Viert- oder Fünftausstrahlung richtig Spaß macht“ – dass der Einsatz von Wiederholungen Grenzen hat, wenn ein Anbieter wettbewerbsfähig bleiben will, zeigt ein Blick auf den US-amerikanischen Fernsehmarkt. Dort ist bereits eine Abkehr von Re-Runs zu konstatieren, wie Horst STIPP (A150) beobachtet: „In Amerika gibt es immer weniger Wiederholungen. Der Hauptgrund ist die Konkurrenz der vielen kleineren Sender – die zeigen immer neue Programme. Früher haben die großen Networks im Sommer nur Wiederholungen gezeigt – diese Zeiten sind vorbei. Das war die Geburt der Reality-Shows: Solche Shows zu zeigen kann man sich ökonomisch auch im Sommer bei geringeren Einschaltquoten leisten.“

Für den deutschen TV-Markt gilt derzeit allerdings noch: „Ein Sender, der keine intelligenten Wiederholungsstrategien hat, kann heute wirtschaftlich nicht mehr überleben“ (STRUVE A53).

8.3.4 Zunehmende Unabhängigkeit von Programmzeitschriften

Programmzeitschriften sind in Deutschland ein großer Markt: Rund 20 Millionen Exemplare Auflage erreicht diese Gattung der wöchentlich oder vierzehntäglich erscheinenden Publikumszeitschriften insgesamt. Durch die Zunahme der empfangbaren Programme in Deutschland stieg zwar die Unübersichtlichkeit des Fernsehangebots, den Programmzeit-

188 Im November 2004 protestierte der Schauspieler Otfried Fischer gegen zu häufige Wiederholungen der Serie „Der Bulle von Tölz“ bei SAT.1, in der er die Hauptrolle spielt, da er in den Wiederholungen eine Entwertung des Programms sah (vgl. SÜDDEUTSCHE ZEITUNG 2004).

schriften als Orientierungshilfe kam, gemessen an der Entwicklung ihrer verbreiteten Auflage (vgl. Tabelle 19), diese Situation nicht zugute.

Auch wenn eine gewisse Verflechtung¹⁸⁹ zwischen privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern und Programmzeitschriften existiert und damit die Möglichkeit besteht, auf die Programme des eigenen Konzerns deutlicher hinzuweisen als auf die Programme der Konkurrenz, bietet der Effekt des „gelernten“ Programmschemas den Programmanbietern die Chance, dass ihr Angebot relativ unabhängig vom Blick in die Programmzeitschrift genutzt wird. Klaus HENNING (A65f.), RTL: „Das ist die Sache mit dem ‚gelernten‘ Programmschema: Auch wenn ich keine Programmzeitschrift habe, weiß der Zuschauer doch nach einiger Zeit, dass bei RTL jeden Tag zur selben Zeit das Gleiche angeboten wird.“ HENNING (A59), ist deshalb der Ansicht: „Man braucht also als Zuschauer eigentlich keine Programmzeitschrift mehr, denn man weiß, es kommt um 12.00 Uhr ‚Punkt 12‘ und um 13.00 Uhr die ‚Die Oliver Geissen Show‘. Damit erreicht man eine hohe Zuschauerbindung.“ Nicolas PAALZOW (A97), ProSieben, sieht das ähnlich: „Da das Free-TV-Angebot bei uns so groß und reichhaltig wie auf keinem anderen Markt außer in den USA ist, verlieren natürlich das Programmschema und auch die Programmzeitschriften immer mehr an Bedeutung.“

Zu den Klassikern der Programmzeitschriften in Deutschland gehören die Titel „Bild + Funk“, „Fernsehwoche“, „Funkuhr“, „Gong“, „Hörzu“ und „TV Hören und Sehen“, hinzu kommen die eher spielfilmorientierten Titel „TV Spielfilm“ und „TV Movie“. Tatsächlich verloren solche IVW-geprüften¹⁹⁰ Programmzeitschriften zwischen 1984 und 2004 rund die Hälfte („Hörzu“, „TV Hören + Sehen“) oder gar bis zu rund 60 Prozent ihrer Auflage (etwa „Funkuhr“ und „Fernsehwoche“, vgl. Tabelle 19). „Nur die Alten halten ihnen die Treue. So sind 38,8 Prozent der Leser der Funkuhr über 60 Jahre. Die anderen Zielgruppen sagen leise servus: Innerhalb von nur zwei Jahren haben die IVW-gemeldeten, wöchentlich erscheinenden Programmzeitschriften mehr als 1,4 Millionen Käufer verloren“, konstatiert RENNER (1999, S. 34) mit Bezug auf die Jahre 1997 und 1998. Für die Gründe des Rückgangs gibt es mehrere Hypothesen: Sie reichen von der zunehmenden Bedeutung von Programmsupp-

189 So gibt die an der ProSiebenSAT.1 Media AG beteiligte Axel Springer AG die Programmzeitschriften „Funkuhr“, „Hörzu“, „Bildwoche“, „TV Digital“ und „TVneu“ heraus; die an der RTL Group beteiligte WAZ-Gruppe publiziert die „BWZ“ und besitzt außerdem 75 Prozent des Gong-Verlags („Gong“, „Bild + Funk“). Der Hamburger Heinrich Bauer Verlag („Auf einen Blick“, „Fernsehwoche“, „TV Hören + Sehen“, „TV Movie“, „tv14“, „TV klar“, „tv pur“, „tv world“) ist ebenso wie das Münchener Unternehmen Hubert Burda Media („TV Spielfilm“, „TV Today“) an RTL II beteiligt (vgl. Abschnitt 3.4.2).

190 Die IVW, Informationsgemeinschaft zur Feststellung der Verbreitung von Werbeträgern e.V., ist eine freiwillige Einrichtung unter anderem zur Prüfung der Auflagenzahlen von Printmedien.

lements wie „rtv“, „Prisma“ oder „Telestunde“, nicht-IVW-gemeldeter Programmzeitschriften wie „nurTV“ oder kostenlosen Anzeigenblättern mit integriertem TV-Programm über die zunehmende Bedeutung des Internets gerade für jüngere Zielgruppen als Programminformationsquelle bis hin zur schlechten Wirtschaftslage mancher Haushalte¹⁹¹.

Eine weitere, nahe liegende Hypothese ist, dass Programmzeitschriften angesichts des unüberschaubaren Programmangebots ihre Funktion bei der Orientierung im Fernsehprogramm mehr und mehr verlieren; ein Programmangebot, das sich das Publikum dank leicht merkbarer Anfangszeiten und Blockprogrammierung oder Stripping leicht merken kann, erfordert kaum mehr eine Programmzeitschrift. Der US-amerikanische TV-Markt zeigt, wie NBC-Medienforscher Horst STIPP (A147) aufzeigt, dass die Entwicklung weg von der Orientierung über Programmzeitschriften hin zu einem „relevant set“ von einigen Programmbietern geht, über deren Programmangebot das Publikum auf der Basis „gelernter“ Programmschemata Bescheid weiß: „Der amerikanische Markt ist dreimal so groß wie der deutsche, trotzdem kaufen die Deutschen mehr Programmzeitschriften wie die Amerikaner. Die Amerikaner gehen immer mehr dazu über, am Fernsehen zu surfen oder die elektronischen Programmguides zu nutzen. Ein Sender ist üblicherweise dadurch bekannt, dass er viele gute Comedys oder viele gute Stars oder viele gute Reality-Shows hat; im Falle von NBC auch noch dadurch, dass wir in den vergangenen 20 Jahren immer am Donnerstag Marktführer waren – also für besonders gute Programme am Donnerstag bekannt sind. Die Zielgruppe weiß über ihre zehn, zwölf Sender relativ gut Bescheid, aber über die anderen Sender weiß sie nur wenig. Das ist vor allem bei den großen Sendern mit Vollprogrammen ein Problem, da steigt die Verwechslungsgefahr und niemand weiß so ganz genau, wer gerade welches Programm ausstrahlt.“

Wie weit ein „gelerntes Programmschema“ die Information durch eine Programmzeitschrift ersetzen kann, ist unter anderem von den konkreten Programminhalten abhängig, wie Günter STRUVE (A56) betont: „Ein gutes Schema kann man auswendig lernen, aber man kennt trotzdem noch nicht die Inhalte: Sie wissen noch nicht, welcher Fernsehfilm läuft oder welcher ‚Tatort‘ gerade ausgestrahlt wird. Insofern ist eine Programmzeitschrift oder ein anderes Mittel – Online oder Videotext, wir bieten da ja eine ganze Kollektion von Hilfestellungen an – notwendig. Das nackte Schema gibt den Menschen noch nicht sehr viel.“ Für serielle Produkte, vor allem für fiktionale Serien, kann dieses Informationsbedürfnis

191 Vgl. RENNER 1999, S. 34

indes weniger vermutet werden; wohl aber für Einzelprogramme. Eine Beobachtung, die dadurch gestützt wird, dass gerade die spiel- und fernsehfilm-orientierten Titel „TV Movie“ und „TV Spielfilm“ zu den auflagenstärksten Programmzeitschriften in Deutschland gehören (vgl. Tabelle 19). Dass Programmzeitschriften trotz der großen Bedeutung „gelernter“ Programmschemata für den Erfolg von Einzelprogrammen weiter relevant sind, betont auch Nicolas PAALZOW (A100), ProSieben: „Ein Spielfilm, der nicht in der Programmzeitschrift angekündigt worden ist, läuft in der Regel deutlich schlechter.“

JAHR	Fernsehwoche		Funkuhr		Hörzu		TV Hören+Sehen		TV Spielfilm		TV Movie	
	Aufl.	Diff.	Aufl.	Diff.	Aufl.	Diff.	Aufl.	Diff.	Aufl.	Diff.	Aufl.	Diff.
1980	2,53	0,9	2,26	2,2	3,91	-0,8	2,59	1,2				
1981	2,53	-0,2	2,45	8,3	3,91	0,0	2,63	1,4				
1982	2,66	5,1	2,67	9,0	3,83	-2,2	2,62	-0,3				
1983	2,72	2,4	2,69	0,8	3,73	-2,4	2,60	-0,5				
1984	2,32	-14,7	2,29	-14,6	3,56	-4,7	2,48	-4,9				
1985	2,31	-0,7	2,21	-3,7	3,40	-4,3	2,39	-3,6				
1986	2,25	-2,5	2,11	-4,4	3,33	-2,1	2,38	-0,1				
1987	2,24	-0,3	2,07	-2,1	3,21	-3,5	2,42	1,5				
1988	2,24	-0,1	2,02	-2,3	3,17	-1,3	2,51	3,6				
1989	2,33	3,9	1,92	-5,1	3,11	-1,8	2,54	1,3				
1990	2,39	2,8	1,91	-0,2	3,12	0,1	2,55	0,4	0,23			
1991	2,58	7,6	2,20	14,9	3,38	8,3	2,74	6,5	0,92	1485,3		
1992	2,41	-6,5	2,15	-3,1	3,12	-7,1	2,58	-5,5	1,32	43,4	1,64	
1993	2,14	-11,0	1,91	-10,3	2,78	-10,8	2,41	-6,0	1,58	19,5	1,82	11,1
1994	1,91	-10,7	1,73	-9,3	2,59	-7,2	2,33	-3,2	2,09	32,6	2,30	26,5
1995	1,67	-12,9	1,55	-10,5	2,49	-4,1	2,11	-9,3	2,23	6,8	2,39	3,8
1996	1,44	-13,7	1,44	-7,0	2,43	-2,4	1,98	-6,6	2,62	17,2	2,72	13,5
1997	1,35	-6,4	1,37	-5,4	2,38	-2,0	1,86	-6,2	2,67	1,8	2,78	1,9
1998	1,21	-10,1	1,31	-4,1	2,27	-4,5	1,74	-7,0	2,68	0,5	2,80	1,0
1999	1,11	-8,3	1,23	-6,0	2,19	-3,6	1,62	-5,9	2,48	-7,6	2,54	-9,1
2000	1,04	-6,0	1,16	-5,7	2,11	-3,4	1,57	-3,5	2,33	-6,0	2,55	0,2
2001	0,98	-5,6	1,10	-5,1	2,03	-3,6	1,53	-2,3	2,24	-3,8	2,46	-3,6
2002	0,90	-8,7	1,04	-5,3	1,93	-5,5	1,47	-4,6	2,12	-5,3	2,36	-4,4
2003	0,82	-9,0	0,96	-5,6	1,85	-3,9	1,40	-4,9	2,02	-4,7	2,13	-9,7
2004	0,75	-8,2	0,93	-5,9	1,73	-6,3	1,28	-8,4	1,89	-6,8	2,04	-4,3
2005	0,71	-6,3	0,82	-11,5	1,64	-5,0	1,16	-9,4	1,72	-9,1	2,06	0,6

Tabelle 19

Auflagenentwicklung ausgewählter Programmzeitschriften 1980 bis 2005

Verbreitete Auflage in Millionen (gerundet); Diff. = Differenz zum Vorjahr in Prozent;

Quelle: IVW, nach PZ ONLINE 2006

8.4 Grundsätzliche Orientierungsprobleme der Vollprogramme

Wenn die Programmplanung dem Publikum den Komfort bieten kann, zu bestimmten Zeiten ein bestimmtes Programm anzubieten, besitzen Fernsehvollprogramme gegenüber

Sparten- und Zielgruppenprogrammen mit einer zielgruppenorientierten Programmierung einen Nachteil: Sie bieten Inhalte aus Information, Unterhaltung und Sport und damit unterschiedliche Inhalte zu jeder Zeit; das Publikum kann mit einem solchen Fernsehangebot keine klaren Erwartungen verbinden. Wo liegen also die konkreten Schwierigkeiten der Programmplanung für eine Fernsehvollprogramm?

Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A119): „Die ganze Planung ist eine einzige Herausforderung: Wir müssen schon beim Einkauf darauf achten, dass wir die richtigen Programme einkaufen und damit den Geschmack unserer Zuschauer treffen – was uns gelingt, wie der Erfolg der letzten Jahre zeigt. Die zweite Herausforderung ist, dass wir es schaffen müssen, das Potenzial, das diese Programme bergen, so einzusetzen, um das Optimum herauszuholen.“ Eine ähnliche Schlussfolgerung zieht Krisztina IMGRUND, Kabel 1 (A106): „Es ist nicht unbedingt schwieriger, aber es macht viel Spaß und ist sehr abwechslungsreich. Das hängt natürlich auch davon ab, welche Rolle ein Sender sich schon erkämpft hat – wenn Sie RTL sehen, ist das durchaus auch im Informationsbereich schon ein anderer Sender als noch vor einigen Jahren. Wir müssen gerade bei den Informationsprogrammen sehr stark darauf achten, dass sie so gut programmiert sind, dass sie tatsächlich beim Zuschauer ankommen.“

Eine „gute“ Programmierung, also eine, die den Zuschauerinnen und Zuschauern Orientierung im Programm ermöglicht, ist offenbar für öffentlich-rechtliche ebenso wie für privatwirtschaftliche Vollprogrammanbieter wichtig. Dieter STOLTE (A11): „Falls es sich, wie bei einem Vollprogramm, um ein integriertes Programm aus all den unterschiedlichen Komponenten handelt, muss ich dennoch durch entsprechend günstige Sendeplätze – das sind solche, die von der Uhrzeit und der Akzeptanz die auffälligsten und erfolgreichsten sind – meine Programmziele erkennbar machen.“

Programmierungsmethoden wie Stripping und Blockprogrammierung sind dabei sicher hilfreich, indem sie dem Publikum Orientierung bis hin zum „gelernten“ Programmschema geben; das funktioniert allerdings nur beim Einsatz gleichartiger Einzelprogramme. Schwieriger wird es für die Programmplaner beim Wechsel von Genres und Themen. Andrea WELLER, RTL II (A131): „Beim Spartenprogramm geht man davon aus, dass eine Zielgruppe angesprochen wird und diese Zielgruppe den ganzen Tag, oder zumindest in der Sendezeit, die zur Verfügung steht, am Schirm gehalten werden muss. Beim Vollprogramm hat man unterschiedliche Programmpfeifen, -genres und -formate. Die große Kunst dabei – wenn man

von einer Kunst reden kann, es ist doch mehr ein Bauchgefühl verbunden mit Analysen – ist es, einen Genrewechsel zu schaffen.“

WELLER gibt dazu ein Beispiel (A131): „Wir haben in der Pre-Primetime eine Sitcom-Schiene mit ‚King of Queens‘ und ‚Der Prinz von Bel-Air‘; ab März kommt ‚Big Brother‘ dazu. Wie schaffen wir es nun, dass die ‚King-of-Queens‘-Zuschauer in ‚Big Brother‘ mitgenommen werden können? Kann man davon ausgehen, dass es die gleiche Zuschauerstruktur ist, dass die Zuschauer dabei bleiben und der Audience Flow gehalten werden kann? Und wie schafft man es dann, den Anschluss wieder hinzubekommen? Vielleicht haben wir es mit einer Zielgruppe zu tun, die sich gezielt nur ‚Big Brother‘ ansieht. Wir müssen die anderen Programmfarben, die RTL II ausstrahlt, vom Interesse her so in den Mittelpunkt stellen, dass sich der Zuschauer beispielsweise am Donnerstag eine Doku-Soap anschaut, zum Beispiel ‚Hilfe! Schwiegermutter kommt‘. Wir wissen, dass wir bei ‚Big Brother‘ ein sehr junges Publikum haben, wir wissen aber auch, dass das junge Menschen sind, die verheiratet sind, Kinder und unter Umständen auch eine Schwiegermutter in der Familie haben. Die Kunst ist es also, bei einem Vollprogramm den Audience Flow mitzunehmen, also auch Zuschauer für ein Programm zu begeistern, die sich vielleicht aufgrund der Informationen in der Programmzeitschrift oder des Titels denken, dass es nicht so ihr Programm ist. Auch diese Zuschauer müssen wir mit Trailern etc. ansprechen und sie dafür interessieren, auch in andere Formate des Senders reinzuschauen.“

Horst STIPP (A145), Medienforscher bei NBC in New York, beobachtet darüber hinaus ein Problem der Vollprogramme, das sich aus der hinsichtlich des Alters heterogenen Zielgruppe ergibt: „Das Problem der breit angelegten Vollprogramme ist, dass immer mehr Zuschauer daran gewöhnt sind, sich Programme anzusehen, die relativ klar auf eine Zielgruppe definiert sind und deren Interessen entsprechen. Die breiteren Programme müssen, indem sie breitere Gruppen ansprechen, immer Kompromisse machen. Wenn etwa in einer Comedy ein Witz vorkommt, der sich auf die 80er-Jahre bezieht, kann man sich ausrechnen, dass viele der älteren Zuschauer den Zusammenhang bereits vergessen haben; die Zuschauer im mittleren Alter bekommen den Witz mit, und die jüngeren Zuschauer waren in den 80er-Jahren noch gar nicht geboren. Auch die Musik, die man in einem Programm verwendet, muss bei einem Vollprogramm breiter angelegt sein.“

Auch demographische Entwicklungen erschweren die Programmplanung für Vollprogramme, beobachtet STIPP (A145): „Die Zielgruppe der kommerziellen Sender, vor allem die große

Gruppe der 18- bis 49-Jährigen, das waren vor 20 Jahren alles ‚Baby-Boomer‘. Das ist also eine relativ homogene Gruppe, die immer älter wird; die Jüngeren dagegen sind aus einer völlig anderen Generation. So hat man innerhalb der Zielgruppe 18 bis 49 Jahre zwei völlig unterschiedliche Generationen.“ Obwohl sich deutsche TV-Anbieter derzeit noch mehr auf die Unterschiede zwischen der werberelevanten Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen und den älteren „50+“-Zuschauerinnen und -Zuschauern konzentrieren, ist es absehbar, dass die von STIPP geschilderten US-amerikanischen Erfahrungen auch für die deutsche Fernsehbranche eine Relevanz erlangen werden.

9 Programmplanung erzeugt Aufmerksamkeit

„Ein Massenmedium darf nicht heikel in der Wahl der Mittel sein, mit denen es Aufmerksamkeit einfängt.“ FRANCK 1998, S. 148

Im Mittelpunkt des vorangegangenen Kapitels stand die Absicht der Fernsehanbieter, Gewohnheiten zu schaffen und der Bequemlichkeit des Publikums entgegenzukommen. Doch die gewohnheitsmäßig beiläufige und absichtslose Rezeption, die Nutzung des Fernsehens als „Nebenbei-Medium“ verschafft einem Fernsehanbieter möglicherweise eine (lose) Zuschauerbindung, aber noch kein Image, das die Grundlage einer Markenbildung ist (ein Thema, auf das im nächsten Kapitel eingegangen wird).

Ein Sender, der sich im Bewusstsein des Publikums als Marke festsetzen will, wird nicht allein auf die Gewohnheit der Seher setzen, sondern auch deren gezieltes Einschalten seines Programms erreichen wollen, um sich in einem (oder mehreren) Genre(s) zu profilieren.

Im Zusammenhang mit der Gewinnung von Aufmerksamkeit sollen im Folgenden mehrere Aspekte untersucht werden: die Event-Programmierung, die Programmkommunikation als Unterstützung der Programmplanung sowie die Konkurrenzorientierung der Fernsehanbieter.

9.1 Gewohnheit versus Aufmerksamkeit

Der Vorteil serieller, möglichst gestrippt programmierter Programme ist es, beim Publikum Gewohnheiten schaffen zu können; dabei orientiert sich die Programmplanung insbesondere an den Tagesabläufen ihrer Zielgruppen, die die generelle Sehbereitschaft determinieren (vgl. Kapitel 7.1.1.2). Fernsehereignisse, die ein großes Publikum ansprechen sollen, durchkreuzen indes diese Gewohnheiten. Die Frage ist, ob es angesichts der stark habituellen Fernsehnutzung, die von den Anbietern durch ihre Programmierung gezielt unterstützt wird, überhaupt erreichbar ist, durch ereignishafte Programme den Tagesablauf des Publikums zu beeinflussen.

„Ja natürlich“, ist ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A49) überzeugt. STRUVE weiter: „Wenn Sie ein starkes Event haben, können Sie den Tagesablauf des Publikums entscheidend verändern. Wenn Sie einen großen Sporttag haben, können Sie die Menschen durchaus vom Mittag- oder Abendbrottisch fernhalten; wenn Sie ein Super-Event wie die Ur-

wald-Show ‚Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!‘ haben, können Sie schon eine Stunde vorher mit einer Menge zusätzlichen Publikums rechnen, weil die Menschen erwarten, dass vielleicht ein paar Sekunden der Sendung vorgezogen werden könnten und sie ja nichts verpassen wollen. Die Tagesabläufe des Publikums können durch Ereignisse, die das Fernsehen kreiert, deutlich verändert werden.“ Andere Programmverantwortliche sind dagegen skeptischer und sehen allein bei *vermittelten*¹⁹² Ereignissen das Potenzial, den Tagesablauf des Publikums zu beeinflussen. Dieter STOLTE (A20): „Der Tagesablauf des Zuschauers richtet sich doch sehr stark nach seinen allgemeinen Verpflichtungen. [...] So etwas geht [...] nur bei außerordentlichen Event-Programmen, die nicht aus dem Show-Bereich kommen, sondern aus dem Sport oder aus der Politik mit überragender Bedeutung für die menschliche Gesellschaft: etwa die Mondlandung oder die Revolution in Moskau.“ Eine ähnliche Position vertritt Markus SCHÄCHTER (A35): „Mit Events, die mehr als nur programmplanerische Events sind, lässt sich der Tagesablauf beeinflussen. Das sind Events, die mit großen Ereignissen zu tun haben, etwa mit Sport.“

Nicolas PAALZOW, ProSieben (A94), sieht dagegen auch bei anderen Programmen ein Potenzial, in Ausnahmefällen den Tagesablauf des Publikums zu verändern: „Es gibt Ausnahmerecheinungen wie die Dschungelshow ‚Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!‘ bei RTL, die für einen kurzen Zeitraum die eingeschliffene Fernsehnutzung verdrängt hat. Wir haben festgestellt, dass eine Serie wie ‚Sex and the City‘ seit langem einmal wieder einen ‚Must-See‘-Charakter hatte; das hat dazu geführt, dass beispielsweise in Schulen Elternabende verschoben wurden. Aber im Prinzip ist es so, dass die Leute dann fernsehen, wenn sie Zeit haben und wenn es ihnen passt; und dann entscheiden sie sich aus dem Angebot für das, was am attraktivsten ist.“ Auch Andrea WELLER (A135), RTL II, hält es für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch die Programmplanung zu beeinflussen, schränkt jedoch ein: „Die Programme, die das Potenzial dafür haben, sind allerdings weniger geworden. Die erste Staffel von ‚Big Brother‘ ist ein Beispiel dafür, dass es funktioniert, damit hatten wir grandiose Marktanteile. Wenn man in der U-Bahn saß oder abends beim Essen war, hat man mitbekommen, dass die Zuschauer ihren Tagesablauf daran ausgerichtet haben. Auch ‚24‘ ist dafür ein Beispiel; da ist die Zielgruppe zwar kleiner, wir wissen aber, dass die Zuschauer gezielt einschalten.“

192 Als „vermittelte“ Ereignisse sollen hier Ereignisse verstanden werden, die nicht wie Shows oder TV Movies von den Fernsehveranstaltern selbst generiert werden, sondern die vom Medium – wie Sportereignisse oder Nachrichtenergebnisse wie Wahlen oder Katastrophen – lediglich vermittelt werden; vgl. auch 9.2.1.

SAT.1-Programplaner SZEZINSKI sieht dabei weniger die Programmierung, mehr die Attraktivität des Programms als entscheidende Größe an: „Ich denke, die Produkte müssen dazu einfach gut sein. Insofern ist auch der Programplaner nur eine relative Größe. Ich kann mich noch so geschickt anstellen, wenn die Programme schlecht sind – dann nützt die beste Programmplanung nichts. Ich kann vielleicht mal die eine oder andere verschimmelte Kirsche auf der Torte verstecken, aber ich kann nicht aus schalem Wein einen wunderbaren Tafelwein machen.“

9.2 Aspekte der Event-Programmierung

„Nur was selten ist, kann überraschen.“

FRANCK 1998, S. 175

Serielle Programme haben – verbunden mit einer leicht merkbaren Programmierung (wie in Kapitel 8 dargestellt) – angesichts ihres Potenzials, Sehgewohnheiten über längere Zeit und damit Zuschauerbindung zu generieren, während des gesamten Sendetags eine wichtige Funktion. In der Primetime jedoch, in der das Medium gezielter und bewusster genutzt wird, ebenso aber an Tagen mit insgesamt hoher Fernsehbereitschaft – dazu gehören die beispielweise Weihnachts- und Ostertage –, reicht das nicht aus: Dann erwartet das Publikum geradezu etwas Besonderes, eine Überraschung: Fernsehereignisse.

9.2.1 Der Event-Begriff

Sportveranstaltungen wie Olympische Spiele, internationale Fußballbegegnungen, Formel-1-Rennen und Weltmeisterschafts-Boxkämpfe, hin und wieder aber auch Volksmusik-, Pop- und Rockkonzert, sind Ereignisse, die live im Fernsehen übertragen, eine große Zuschauerresonanz versprechen. Solche Ereignisse sind allerdings durch das Fernsehen lediglich *vermittelt*; auch wenn diese Veranstaltungen durch die Übertragung überhaupt erst eine Beachtlichkeit erlangen (und durch die Einnahmen aus den Fernsehlicenzen oft sogar erst ermöglicht werden). Live übertragene Ereignisse spielen für die praktische Programmplanung zwar eine Rolle, indem sie etwa zum Abweichen vom Programmschema zwingen¹⁹³; unter Event-Programmierung sollen hier allerdings Ereignisse verstanden werden, die das Fernsehen durch sein Programmangebot *selbst generiert*.

193 Eine größere Rolle spielen attraktive Live-Übertragungen allerdings für die Konkurrenz desjenigen Anbieters, der das Ereignis ausstrahlt: Die Programplaner der Wettbewerber müssen sich entscheiden, wie sie auf ein Programmangebot reagieren, das von vornherein einen großen Teil des Publikums binden wird.

9.2.2 Funktion und Bedeutung von Programm-Events

Im Folgenden soll untersucht werden, welche Funktion und welche Bedeutung Programmereignisse im Vergleich zum restlichen Programm besitzen.

Markus SCHÄCHTER (A38): „Kontinuität und Auffälligkeit sind die zwei Pfeiler eines erfolgreichen Programms. Man braucht die Kontinuität für die regelmäßigen Programme; wenn ich nicht gelernt habe, dass ‚37 Grad‘ um 22.15 Uhr kommt, werden auch noch so attraktive Themen auf Dauer keine Chance haben. Gleichzeitig braucht vitales Programm Events, also Auffälligkeiten der besonderen Art. Die Kunst ist, aus einem kontinuierlichen, regelmäßigen Programm ein Event zu machen. Das ist bei ‚Wer wird Millionär?‘ gelungen, das gelingt bei ‚Wetten, dass..?‘ regelmäßig, ist aber eher der Wunsch der Planer als die tägliche Realität.“ Und auch ARD-Programmdirektor STRUVE (A43) bestätigt die Strategie: „Das Ziel ist, in den Tageszeiten, in denen sehr habituell gesehen wird, also am Vormittag, Mittag, Nachmittag, sehr Verlässliches anzubieten; und in der Zeit, in der die Sendungen ausgesucht werden, sehr stark den Event-Charakter hervorzuheben. Das sind die beiden scheinbar nicht zusammenpassenden Elemente, die aber für mich gut zusammenpassen.“

Auch RTL-Programmplaner Klaus HENNING (A66) unterstreicht die Bedeutung von auffälligen Programmereignissen: „Events spielen eine große Rolle, mit Event-Programmierung schafft man eine hohe Zuschauerbindung und bricht das Programmschema auf. Wir versuchen über das Jahr hinweg sehr viele Akzente zu setzen – das macht letztendlich auch die Innovation eines Senders aus. Das sind bei uns unter anderem ‚Die 70er Show‘ und ‚Die 80er Show‘, ‚Domino Day‘, ‚Der große IQ-Test‘, ‚Der Führerscheintest‘, ‚Promi-Boxen‘, die Chart-Shows. So versuchen wir zum einen immer etwas Neues anzubieten und zum anderen Fernsehen zum großen Ereignis werden zu lassen.“

Kabel-1-Programmplanerin IMGRUND (A112) betont die Aufmerksamkeit, die Events erregen: „Der Konkurrenzkampf zwischen den Sendern ist heute so groß, dass man Events braucht, um aufzufallen und auch wieder neue Zuschauer zu erreichen. Man zeigt damit, dass man immer in Bewegung ist, Trends und Zuschauerwünsche erkennt. [...] Zum Todestag von Audrey Hepburn haben wir ein Event mit ihren Filmen gemacht; ebenso ein Bruce-Lee-Event zu seinem 20. Todestag. Darüber freuen sich dann die Fans, vor allem wenn man es noch mit Interviews aufpeppen kann. Das erregt Aufmerksamkeit und zeigt, dass der Sender in Bewegung ist und immer wieder etwas Neues und Interessantes anbieten kann.“

Programm-Events sind dabei nicht nur singuläre „Quoten-Bringer“, sondern können auch eingesetzt werden, um den Zuschauererfolg insgesamt weiter auszubauen, sagt Andrea WELLER, RTL II: „Die Aufmerksamkeit auf Events zu legen hat aber auch mit etwas anderem zu tun: Wenn wir beispielsweise ‚Big Brother‘ in den Mittelpunkt stellen, weil es ein wichtiges und erfolgreiches Projekt ist, wollen wir auch in der unmittelbaren Umfeldprogrammierung von ‚Big Brother‘ weitere Zuschauer generieren [...]. ‚Big Brother‘ als Event in den Vordergrund zu stellen hat zwar in erster Linie den Effekt, die Zuschauer auf dieses Programm aufmerksam zu machen; wir wissen aber auch, dass dadurch Zuschauer im Umfeld hinzukommen.“

Auch wenn Horst STIPP (A150) bemerkt, dass bei Programm-Events „oft auch Wenigseher mit dabei sind“, die das Programmereignis selektiv einschalten, kann zusammenfassend konstatiert werden, dass Events von den Programmverantwortlichen nicht als Widerspruch zum „Gewohnheitsfernsehen“ betrachtet werden; ihnen wird eine große Bedeutung gerade für diejenigen Programmflächen zugewiesen, in denen gerade nicht habituell ferngesehen, sondern gezielt eingeschaltet wird (also insbesondere in der Primetime). Die Funktion von Programm-Events wird vor allem in Aufbau und Pflege von Image und Marke – und damit letztendlich in der Zuschauerbindung – gesehen. Darüber hinaus wird auffälligen Programmereignissen die Funktion von „Zugpferden“ zugeschrieben – in ihrem Umfeld wird gezielt auf „Mitnahmeeffekte“ spekuliert¹⁹⁴. Allein der Vertreter desjenigen Senders – nämlich SAT.1 –, zu dessen Markenzeichen inzwischen Fernseh-Events in Form von aufwändigen, auch mehrteiligen TV Movies geworden sind, äußert sich eher zurückhaltend; Volker SZEZINSKI (A76): „Es ist prinzipiell sicher sinnvoller, sich immer wieder auf das Brot-und-Butter-Fernsehen zu konzentrieren und eine bruchlose Sendeversorgung anzubieten, die dann die immer gleichen Zuschauer-Ratings generiert.“

Weitgehend einig sind sich öffentlich-rechtliche wie privatwirtschaftliche Experten darüber, dass Programm-Events gerade für Fernsehvollprogramme, die von vielem etwas offerieren, unersetzlich sind. Krisztina IMGRUND (A112), Kabel 1: „Event-Programmierung spielt eine große Rolle für den Erfolg. [...] Es gibt Sender, die bestimmte Event-Programmierungen zu ihren Kernmarken gemacht haben.“ Andrea WELLER (A138f.), RTL II: „Events sind eine Unterstützung der Positionierung auf dem Zuschauer-, aber auch auf dem Werbemarkt. Der Zuschauer bekommt nicht mehr alles mit, was im Fernsehen läuft. Wir müssen uns deshalb über unsere Highlights positionieren und über sie Aufmerksamkeit

194 Programmierungsmethoden wie Tent-poling (Sandwiching), s. 7.4.2, unterstützen diese Zielsetzung.

erregen. Neuerungen und Veränderungen müssen kommuniziert werden.“ Und Günter STRUVE (A52): „Event-Programmierung ist eine der ganz wesentlichen Überlebensstrategien für jedes Vollprogramm.“

Im Folgenden soll deshalb untersucht werden, mit welchen Methoden Fernsehvollprogrammanbieter Programm-Events generieren.

9.2.3 Generierung von Programm-Events

Ein wesentliches Kriterium zur Erzielung eines Event-Charakters ist die Exklusivität des Programms. Zwar können auch US-amerikanische und deutsche Kinospielefilme bei ihrer Fernseherstausstrahlung ein Ereignis sein; da sie früher oder später aber mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Re-Run bei einem anderen Anbieter erfahren, ist ihre Exklusivität relativ. Einen höheren Fernseh-Ereigniswert versprechen dagegen singuläre Eigen-/Auftragsproduktionen. Dabei ist es in der bundesdeutschen Fernsehgeschichte besonders mehrteiligen Produktionen häufig gelungen, zu Fernseh-Events mit besonders hohem Aufmerksamkeitswert zu werden. Deshalb soll im Folgenden zunächst auf die Bedeutung von Mehrteilern für die Schaffung von TV-Events eingegangen werden.

9.2.3.1 Mehrteilige Produktionen als Programm-Events

„Fast 90 Prozent der Geräte waren eingeschaltet, als ‚Das Halstuch‘ lief, die Nation saß begierig vor dem Bildschirm, der Fernsehfilm wurde zum ‚Straßenfeger‘.“

HICKETHIER 1998, S. 158

Wenn in Deutschland eine Fernsehproduktion als „Ur-Event“ bezeichnet werden kann, dann ist es das sechsteilige Kriminalfernsehspiel „Das Halstuch“¹⁹⁵, das im Januar 1962 ausgestrahlt wurde. Die sechs Folgen des Fernsehspiels wurden innerhalb von 15 Tagen¹⁹⁶ gesendet und fesselten fast die gesamte Fernsehnation an die Bildschirme – statt von einem „Event“ wurde damals von einem „Straßenfeger“ gesprochen.

Der große Publikumserfolg kann aus heutiger Sicht angesichts seinerzeit nicht vorhandener Programmalternativen und der „Whodunnit“-Struktur der Produktion, die das Publikum

195 Eine WDR-Produktion aus dem Jahr 1961 nach einem Roman des britischen Autors Francis Durbridge; Regie: Hans Quest

196 Der Mehrteiler wurde zwischen dem 3. und 17. Januar 1962 ausgestrahlt (Mittwoch, Freitag, Sonntag, Mittwoch, Samstag, Mittwoch)

einlud, selbst auf die Suche nach dem Täter zu gehen, kaum erstaunen; erstaunlicher ist, dass daraus der Mythos des Mehrteilers als Erfolgsgarant entstanden ist. So erinnert Dieter STOLTE (A22) noch mehr als 40 Jahre später im Zusammenhang mit mehrteiligen Fernsehspielen an „Das Halstuch“: „Zur Frühzeit des Fernsehens waren Mehrteiler eine Erfolgsgarantie. Das betraf Serien wie ‚So weit die Füße tragen‘ [...] oder ‚Das Halstuch‘ von Francis Durbridge. Lange Zeit waren mehrteilige Programme – vier oder fünf 90-Minüter in Folge – eine Erfolgsgarantie. Je mehr Sender und Angebote es gab, desto mehr stellte es sich heraus, dass so etwas ein retardierendes Moment ist. Es wollte sich niemand mehr vier oder fünf Abende über zwei Wochen festlegen, um zu erleben, wie eine Story zu Ende geht.“

Während serielle Produktionen mit ihren wiederkehrenden Folgen – fiktionale Serien, Talk- und andere Unterhaltungs-Shows, Magazine, selbst Nachrichten – Sehgewohnheiten schaffen können, gelingt dies Mehrteilern (in den USA *Miniseri*als genannt) nicht; ganz im Gegenteil: Mehrteiler verlangen vom Publikum, seine Fernsehgewohnheiten kurzfristig am Programmangebot auszurichten. Angesichts eines überwiegend formatierten Fernsehangebots stellt sich daher die Frage, welche Rolle mehrteilige Programme heute und in Zukunft spielen können.

Der Mythos des Mehrteilers als Erfolgsgarant hielt sich im deutschen Fernsehen über mehrere Jahrzehnte; und tatsächlich waren mehrteilige Fernsehspiele auch nach der Programmvermehrung durch die Zulassung privatwirtschaftlicher Sender noch häufig besonders erfolgreich. Beispiele aus der Zeit seit den 1980er-Jahren sind die Dokudramen von Heinrich Breloer (ARD)¹⁹⁷, die Mehrteiler von Dieter Wedel (ZDF)¹⁹⁸ oder die SAT.1-Produktionen „Der Tunnel“ oder „Tanz mit dem Teufel – Die Entführung des Richard Oetker“.

Mehrteiler haben ihre Bedeutung als Aufmerksamkeitsgaranten offenbar nicht verloren, wenn auch unter veränderten Bedingungen: Einig sind sich alle befragten Experten darüber, dass heute Zwei-, maximal Dreiteiler erfolgreich programmiert werden können. STOLTE (A24): „Zweiteiler kann man heute noch machen, schon ein Dreiteiler ist schwierig, ein Vier- oder Fünfteiler ist hochgefährlich.“ SZEZINSKI (A81): „Ich sehe solche Mehrteiler als Fossilien, als bedrohte Sendungselemente aus der medialen Vergangenheit an. Zweiteiler

197 „Die Staatskanzlei“ (1989), „Kollege Otto“ (1991), „Wehner. Die unerzählte Geschichte“ (1993), „Einmal Macht und zurück“ (1994), „Todesspiel“ (1997), „Die Manns. Ein Jahrhundertroman“ (2001), „Speer und Er“ (2004)

198 U.a. „Wilder Westen, inclusive“ (1998), „Der Große Bellheim“ (1993), „Der Schattenmann“ (1996), „Der König von St. Pauli“ (1998), „Die Affäre Semmeling“ (2002), „Papa und Mama“ (2006)

sind okay, darüber hinaus würde ich aber nicht mehr gehen wollen.“ RTL-Programplaner Klaus HENNING (A67): „Zweiteiler können, wenn sie gut gemacht sind, ein Event sein. Als Programm-Highlight haben Zweiteiler sicher eine Zukunft.“ Und SCHÄCHTER (A49): „Die Zukunft liegt in Zwei- und in Dreiteilern.“

Betont werden von den Experten gleichermaßen die Chancen wie die Risiken mehrteiliger Produktionen: „Diese Miniseriale, wie es in Amerika heißt, können, wenn sie gelingen, einen sehr, sehr starken Abdruck hinterlassen und vor allem das Image mitprägen. Wenn sie nicht funktionieren, sind sie eine Qual, weil man weiß: Es sind noch zwei Abende da, die man überstehen muss. Wenn sie funktionieren, haben sie ein aufbauendes und sich nicht nur selbst generierendes, sondern ein sich selbst aus eigener Kraft steigerndes Publikum. Es ist dann eine Freude, einen Dreiteiler im Programm zu haben“ (STRUVE A54).

Die Risiken¹⁹⁹ mehrteiliger Produktionen liegen zum einen darin, dass durch das Thema bereits mit der ersten Folge ein Publikum angesprochen werden muss, das bereit ist, sich auch die nächste(n) Folge(n) anzuschauen. WELLER (A140): „Bei Mehrteilern geht es immer um das Thema. Wenn das Thema spannend ist und der erste Teil den Zuschauer mitreißt, wird er sich auch den zweiten Teil ansehen.“ VAN EEDEN (A126): „Zwei Abende lang sind die Menschen auch bereit, sich so etwas anzuschauen; meist sind die Themen ja auch spannend.“ STIPP (A152): „Eine Schwäche von Zwei- und Dreiteilern ist: Wenn man eine solche Miniserie ankündigt, erwarten die Zuschauer, dass sie das Programm nicht mitbekommen, wenn sie einen Teil davon verpassen. Viele Leute, die wissen, dass sie nicht immer zuhause sind, schalten dann erst gar nicht ein. Bei Serien ist das anders: Da hat man typischerweise Folgen, von denen man auch eine verpasst haben kann und immer noch den Anschluss bekommt.“ Schließlich spielt auch die zu erwartende Reaktion der Konkurrenz eine Rolle, wie STRUVE (A54) hervorhebt: „Die Konkurrenz ist ja auch relativ niederträchtig, wenn es um den Einsatz von Mehrteilern geht: Das beobachten die Konkurrenten genau und setzen dann ein sehr starkes Gegenprogramm an den Start eines Mehrteilers, da die Konkurrenz den Programmserfolg des jeweils anderen ja nicht will.“

Zum anderen liegen die Risiken mehrteiliger Produktionen im ökonomischen Aufwand. PAALOW (A99): „Der Aufwand und die erzielbare Außenwirkung stehen dabei aber in kei-

199 Ein ebenso großes Risiko birgt allerdings die Produktion der ersten Staffel einer Serie mit 20 oder mehr Folgen; STIPP (A152) weist daher darauf hin, dass es in den USA aktuell den Trend zu beobachten gibt, dass sich Serien und klassische Mehrteiler einander annähern: „Im Augenblick gibt es in den USA die Diskussion, ob man statt Serien, die die ganze Saison laufen und möglicherweise 23 Folgen haben, nach britischem Muster ab und zu kürzere Serien mit sechs oder zehn Episoden produzieren soll.“

nem Verhältnis. Manchmal hat man damit zwar herausragende Events, ‚Das Wunder von Lengede‘ bei SAT.1 war ein Beispiel. Aber so etwas ist sehr aufwändig, und man muss schauen, wie es in die Positionierung des Senders und damit in den langfristigen Markenaufbau passt; das kann kein Teil einer wirklichen Wachstumsstrategie sein, das ist mehr etwas fürs Image. In Zeiten, in denen die Budgets nicht allzu groß sind, muss man schauen, wie viel Image man sich leisten kann und will.“²⁰⁰

So ist es ein ökonomisch nachvollziehbares Interesse der Fernsehanbieter, weniger aufwändige singuläre Programme oder aber serielle Programme zu Programmereignissen zu stilisieren. „Wer wird Millionär?“ (RTL) und „Wetten, dass..?“ (ZDF) sind ebenso wie die ProSieben-Serie „Sex and the City“ Beispiele dafür, dass auch regelmäßig programmierte Formate vom Publikum als Ereignis wahrgenommen werden können.

9.2.3.2 Methoden der Event-Generierung

Ereignischarakter erhält ein Programm nämlich nicht immer durch herausragende Qualität und ungewöhnlich hohen Produktionsaufwand. Beispiele wie die Shows „Big Brother“ (RTL II), „Deutschland sucht den Superstar“ oder „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!“ (beide RTL) belegen, dass so gut wie jedes Programm prinzipiell zu einem Ereignis werden kann. Bei der gezielten Schaffung von Aufmerksamkeit spielt die Programmplanung eine zentrale Rolle, denn sie kann die Aufmerksamkeit im eigenen Programm und den Programmen der eigenen Senderfamilie vervielfachen.

Um dieses Ziel zu erreichen, werden selbst initiierte Events zum Gegenstand der eigenen Berichterstattung – eine Strategie, die nicht nur von privatwirtschaftlichen Sendern verfolgt wird. Nicolas PAALZOW (A97f.): „Wenn man sich anschaut, was RTL mit dem Dschungelcamp gemacht hat oder was wir im vergangenen Jahr mit ‚Popstars‘ gemacht haben: Da wurde das Unterhaltungsereignis auf dem eigenen Sender zum Ereignis mit News-Wert. Wir haben täglich darüber berichtet, wie es den Popstars geht, wo sie als nächstes auftreten und wer rausgeflogen ist; so wie RTL praktisch jede Nachrichtensendung mit dem Dschungelcamp aufgemacht hat. Damit wird ein Programm zum Event; wenn etwas im Kontext von Boulevard- oder Nachrichtensendungen auftaucht, bekommt es für den Zuschauer auch eine größere Bedeutung. Das haben die privaten Fernsehsender bereits perfektioniert, ARD

200 Hinsichtlich des finanziellen Aufwandes von Mehrteilern widerspricht allerdings ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A54): „Häufig ist es aber so, dass Mehrteiler sogar etwas preisgünstiger herzustellen sind als Einteiler.“

und ZDF entdecken das aber natürlich auch und berichten auch schon hin und wieder in der ‚heute‘-Sendung darüber, dass eine große internationale Koproduktion demnächst beim ZDF läuft. Oder Herr Schächter wird über den Abschluss eines Box-Deals interviewt.“²⁰¹

Zur Schaffung von Aufmerksamkeit für ein Programm trägt nicht alleine das Programm selbst bei, die Kommunikation des Programms spielt eine Schlüsselrolle. Im folgenden Abschnitt sollen deshalb Aspekte der Programmkommunikation eingehender untersucht werden.

9.3 Aufmerksamkeit durch Programmkommunikation

Dass über das Fernsehprogramm am Arbeitsplatz, in der Schule, im Freundes- oder Familienkreis gesprochen wird, gehört weitgehend der Vergangenheit an; durch die Programmvermehrung seit der Einführung privatwirtschaftlichen Fernsehens ist es heute eher unwahrscheinlich, dass zwei Menschen am Vorabend dieselbe Sendung gesehen haben. Wenn Fernsehen Aufmerksamkeit erreichen will, dann funktioniert das (abgesehen von seltenen Einzelfällen) fast ausschließlich über gezielte Programmkommunikation, die bereits im Vorfeld und begleitend zur Ausstrahlung eines mehrteiligen, seriellen oder regelmäßigen Programms Neugier weckt²⁰². Allein durch gewohnheitsmäßiges Fernsehen oder durch Grazing, Flipping und Zapping²⁰³ wird das Fernsehpublikum nur in begrenztem Maße auf neue Programmangebote aufmerksam²⁰⁴; die Programmplanung wird deshalb von den Fernsehveranstaltern aktiv kommuniziert.

201 Neben der selbstreferenziellen Thematisierung des eigenen Programms im eigenen Programm eröffnet auch die (bereits in Abschnitt 3.5.2 angesprochene) horizontale Diversifizierung der Medienunternehmen zusätzliche Möglichkeiten, die Aufmerksamkeit zu erhöhen: „RTL-Geschäftsführer Gerhard Zeiler betont, dass sein Sender Synergien innerhalb des Mutterkonzerns Bertelsmann so weit wie möglich nutze; als Beispiel führt er die Casting-Show ‚Deutschland sucht den Superstar‘ an. ‚RTL als Sender, die Grundy Light Entertainment als Produktionsfirma der RTL-Group, als Plattenfirma die BMG und RTL-Enterprises für das übrige Marketing. [...]“ (KIEFER 2004, S. 19, Zeiler zitiert nach ZEILER 2003)

202 Fernseheigenproduktionen, insbesondere Mehrteiler und Serien, werden inzwischen von den Programm Anbietern im Rahmen ihrer horizontalen Diversifizierung auch als DVD vermarktet; das bedeutet nicht nur eine weitere Erlösquelle, sondern auch zusätzliche Werbung und Kommunikation für das Programm.

203 Vgl. zu den Begriffen Kapitel 10

204 Gelingen kann dies in begrenztem Maße durch Programmierungsmethoden wie Blockprogrammierung, Hammocking und Tent-poling, vgl. 7.4.2

9.3.1 Event-Kommunikation

Zwischen Programmplanung und Programmkommunikation existiert ein interdependentes Verhältnis. Die Programmplanung liefert der Kommunikation Themen – beispielsweise geplante Programm-Events – die kommuniziert werden können; die Programmkommunikation sorgt für die Beachtung, die ein Programm benötigt, um erst zu einem Event zu werden. Andrea WELLER (A138), RTL II, betont die Wichtigkeit von Events für die Programmkommunikation: „Ich glaube, dass eine gezielte Event-Kommunikation wesentlich mehr bringt als nur zu sagen: ‚Wir sind Klasse, wir haben dieses und jenes im Programm.‘ Auch innerhalb unseres eigenen Programms haben wir nicht so viel Zeit, um Trailer für jedes Programm einzusetzen; auch da müssen wir uns auf Schwerpunkte konzentrieren. Und Events ermöglichen es wunderbar, unsere Programmstrategie zu transportieren.“

Für die Kommunikation der Programmplanung an die Zielgruppen gehört Public-Relations-Arbeit – dabei insbesondere Pressearbeit – ebenso zum Alltagsgeschäft der Fernsehsender wie klassische Werbung. ARD-Programmdirektor STRUVE (A53): „Bei Events spielt [...] die Frage eine Rolle, ob die ‚Bild‘-Zeitung, die ja bundesweit die einzige kampagnenfähige Zeitung ist, darüber berichtet. Es gibt zwar viele Regionalzeitungen, die regionale Events fantastisch befördern, aber für bundesweite Sender wie uns ist die ‚Bild‘-Zeitung die wesentliche Unterstützung im Printmarkt. Wir bekommen diese Unterstützung ganz selten, deshalb ist das für uns kein Alltagserlebnis. Nur hin und wieder gibt es die Hilfe der ‚Bild‘-Zeitung auch für uns für bestimmte Programmierungen.“ „Bild“, mit rund vier Millionen verkauften Exemplaren pro Wochentag die auflagenstärkste Zeitung in Deutschland, dient der ARD auch als Werbeträger, um Programmereignisse zu kommunizieren; Abbildung 11 zeigt die Bewerbung des ARD-Oster-Zweiteilers 2005 „Vera – Die Frau des Sizilianers“ an exponierter Stelle auf der „Bild“-Titelseite.



Abbildung 11 „Bild“-Titelseite vom 24.3.2005 mit ARD-Anzeige „Vera – Die Frau des Sizilianers“ (oben rechts)

9.3.2 Labeling, Titling, Trailer und Teaser

Während für TV-Events meist auch ein überdurchschnittlicher finanzieller Kommunikationsaufwand betrieben werden kann²⁰⁵, steht dieses Geld für die Menge der weniger ereignishaften Einzelprogramme nicht zur Verfügung. Gerade auf singuläre Programme wie Kinospielefilme und TV Movies, aber auch Reportagen und Dokumentarfilme, die nicht wie serielle Formate aus Gewohnheit eingeschaltet werden, muss allerdings gezielt Aufmerksamkeit gelenkt werden, um Publikumserfolg zu erzielen. Auf zwei Methoden der Aufmerksamkeitssteigerung – die Verwendung von Reihen- (Labeling) und Sendungstiteln (Titling) sowie den Einsatz von Trailern und Teasern – soll im Folgenden eingegangen werden.

205 Eine vierfarbige Anzeige im Kopf der „Bild“-Titelseite, wie sie Abbildung 11 zeigt, kostet in der Deutschland-Gesamtausgabe rund 50.000 Euro; ein Betrag, der sicher nicht für die Kommunikation jedes beliebigen Einzelprogramms aufgewendet werden kann.

9.3.2.1 Labeling und Titling

Ob „Starkino“ (Vox), „Der große TV-Roman“ (RTL), „Fernsehfilm der Woche“ oder „ZDFmontagskino“ (ZDF), „FilmMittwoch im Ersten“ (ARD/„Das Erste“), „FilmFilm“ (SAT.1) oder „Die besten Filme aller Zeiten“ (Kabel 1) – die Zahl der Reihentitel, die von den deutschen Fernsehvollprogrammen eingesetzt werden, ist groß²⁰⁶. Ziel dieses so genannten Labelings ist es, Einzelprogramme, die oft thematisch, gestalterisch oder qualitativ nur geringe Gemeinsamkeiten besitzen, unter einem gemeinsamen Oberbegriff zu vermarkten.

Labels verbinden dabei geschickt Aufmerksamkeit mit Gewohnheit: Das Publikum erhält ein Signal, dass es sich bei dem unter einem bestimmten Label angebotenen Programm um etwas Besonderes handelt, gleichzeitig bietet ein solches Etikett die Möglichkeit, Solitär-Programmen eine Art seriellen Charakter zu geben, indem sie in einen Zusammenhang gestellt werden. Andrea WELLER (A142), RTL II: „Der Grundgedanke ist, für den Zuschauer Rahmenbedingungen zu schaffen, dass er sich wiederfindet. Das hat auch etwas mit Gewohnheiten zu tun. Die Frage dabei ist immer, ob wir es schaffen, durch unterstützende Maßnahmen beim Zuschauer eine Gewohnheit aufzubauen.“ Kabel-1-Programmplanerin IMGRUND (A116f.) ergänzt: „Labels sind hilfreich für den Zuschauer, um sich zu orientieren. Wenn man einen Abend veranstalten kann, der sich unter ein Label stellen lässt – den ‚Fantasy-Abend‘ zum Beispiel – macht man eine Blockprogrammierung mit ähnlichen Farben, die zueinander passen – das lässt sich dann eindeutiger nach außen transportieren, die Fangemeinde erkennt es, und das wird auch belohnt. Die Programme müssen dazu sehr gut sein und ein Zugpferd besitzen. Es funktionieren auch thematische Labels oder eine qualitative Orientierung wie ‚Die besten Filme aller Zeiten‘ oder ‚Die Kabel 1 Premiere‘. Wenn solche Label gut bekannt sind – wie ‚Die besten Filme aller Zeiten‘ –, dann wissen die Zuschauer, was sie sich darunter vorzustellen haben; das schafft Orientierung. Wenn man allerdings zu viele Labels hat, kann es auch passieren, dass sich der Zuschauer gar nicht mehr auskennt.“

Kritisch wird das Potenzial des Labelings von ProSieben-Geschäftsführer PAALZOW und ARD-Programmdirektor STRUVE gesehen. PAALZOW (A120): „Man kann auf diesem Gebiet zwar etwas erreichen, aber ich habe den Eindruck, dass die Möglichkeiten überschätzt wer-

206 Die hier genannten Beispiele beschränken sich auf die Genres Spielfilm und Fernsehspiel; auch für Reportagen, Dokumentationen und Dokumentarfilme finden sich vergleichbar viele Label, unter anderem „ARD-exklusiv“ (ARD/„Das Erste“), „exklusiv – die reportage“ (RTL II), „Die Montagsreportage“ (Vox), „37°“ (ZDF).

den. Oft stellt man fest, dass ein Labeling, das sich die Marketingverantwortlichen ausgedacht haben, vom Publikum gar nicht so wahrgenommen wird. ProSieben hat einmal vor Jahren versucht, den Begriff ‚Movie der Woche‘ für US-amerikanische TV Movies am Montagabend zu etablieren. Das ist dann zwei Jahre lang verwendet worden; anschließend haben wir eine Befragung durchgeführt und festgestellt, dass fast kein Zuschauer dieses Label zuordnen konnte.“ Und STRUVE (A57): „Der Einfluss des Labelings auf Sendeplätze ist begrenzt und steht und fällt mit der Qualität der dort platzierten Produktionen. Auch wir haben es mit reihen- und sendeplatzbezogenen Titeln versucht; es ist aber nicht nachweisbar, dass sich dadurch etwas am Zuschauerverhalten ändert. [...] Den ‚FilmMittwoch im Ersten‘ haben wir auch, aber das ist weder reißerisch, noch besonders erfolgstiftend.“

Dass Labeling nicht unbedingt reißerisch sein muss, ja sogar sinnfrei sein und dennoch Erfolg haben kann, belegt SAT.1-Programmplaner SZEZINSKI (A84): „Das Label ‚FilmFilm‘ habe ich nie kapiert, das ist etwas, das schon vor meiner Zeit da war und das sich irgendwie festgesetzt hat. Ich glaube, das ist ein Branding, auf das man gerne verzichtet hätte – weil es, deutlich gesagt, einfach nichtssagend ist. Es ist aber inzwischen eine Marke geworden.“

Vox-Programmdirektorin VAN EEDEN (A128) schließlich weist darauf hin, dass das Labeling allerdings nicht nur für das Publikum gedacht ist: „Für die Programmpresse hat das ‚Labeling‘ keinen Wert; allenfalls für die Vermarktung sind Label wichtig, denn sie geben auch den Werbekunden ein Signal.“

Als weitaus wichtiger als das Labeling für die Aufmerksamkeits- und damit Zuschauererwerbung beurteilt SZEZINSKI (A84) die Titelgebung – in der TV-Branche „Titling“ genannt – von Einzelprogrammen: „Die Titel sind für mich Signale – die ersten Produktsignale, die wir zum möglichen Kunden abschicken. Das ist wie bei den Headlines der ‚Bild‘-Zeitung: Wenn nicht auf den ersten Blick klar wird, was drin ist und was der USP ist, funktioniert es nicht. Deswegen liegt bei den Titeln auch unser Hauptaugenmerk. Wenn Sie einen Titel sehen wie ‚Der Mustervater – Allein unter Kindern‘ und wissen, dass SAT.1 eine hohe Affinität bei haushaltsführenden Zuschauerinnen in der Altersgruppe 30 bis 49 besitzt, wissen Sie, wie ein solcher Titel zustande kommt. Es wäre grob fahrlässig, diese Möglichkeiten nicht zu kultivieren, also der größtmöglichen Zuschauergruppe nicht in der ihr eigenen Sprache klarzumachen, welche Produktqualität auf sie zukommt. Insofern ist das Titling eine hervorragende Möglichkeit des Marketing.“

Die Erfahrung, dass aufmerksamkeitsstarke Sendungstitel Einfluss auf den Publikumserfolg haben können, verleitet die Programmverantwortlichen allerdings auch zu Titeln, die dem guten Geschmack nicht immer entsprechen. Unter dem Titel „Der Hörschenmörder“ widmete das Nachrichtenmagazin „Focus“²⁰⁷ bereits 1997 einen Artikel dem reißerischen Titling privatwirtschaftlicher Fernsehsender (Untertitel: „TV im Bluttausch – Ein langweiliger Filmtitel kann eine Million Zuschauer kosten“). Für SAT.1-Programmplaner SZEZINSKI (A84) ist eine allzu reißerische Titelgebung für den dauerhaften Erfolg eines Senders problematisch: „Wer immer ‚Weltpremiere‘ schreit und am Ende kommt Kreisklasse dabei heraus, hält nicht lange durch. Deswegen empfehle ich immer ein gesundes Verhältnis zwischen Produktankündigung und Qualität herzustellen und das auch in einer angemessenen Sprache zu kommunizieren, die im Jargon der möglichen Zielgruppe angesiedelt ist.“

Auf die Grenzen des Einflusses der Titelgebung weist auch Nicolas PAALZOW (A102), ProSieben, mit einem Beispiel hin: „Noch vor drei Jahren hat mir ein Freund, der beruflich nichts mit dem Fernsehen zu tun hat, an einem Samstag am Telefon gesagt: Ich muss jetzt auflegen, ich muss auf SAT.1 die ‚Sportschau‘ sehen. Er meinte natürlich ‚ran‘, hatte aber seit seiner Kindheit die ‚Sportschau‘ geschaut. Das zeigt, wo die Grenzen liegen; am Ende ist das aber auch egal, so lange das Publikum einschaltet.“

9.3.2.2 Trailer und Teaser

Unter Trailern (engl.: Vorschau), oft synonym auch als Teaser bezeichnet²⁰⁸, werden werbespotartige Clips verstanden, die aus ausgewählten Szenen (Actionhöhepunkte, Dialogsequenzen²⁰⁹) des beworbenen Programms montiert sind. „Programm-Trailer werden von Fernsehveranstaltern eingesetzt, um auf Thema und Inhalt einer zukünftigen Sendung aufmerksam zu machen. Inhaltlich stehen bei diesen Vorschauen meist aussagekräftige Schlüsselszenen, bekannte Schauspieler und die grobe Handlung der Spielfilme und Serien im Mittelpunkt, bei Nachrichten- und Magazinsendungen sind es die Themen der entsprechenden Sendung“ (OLSCHEWSKI 2001, S. 15f.).

Solche Programmankündigungen im eigenen Programm, oft auch innerhalb der Programme einer Senderfamilie, sind bei allen hier untersuchten Fernsehvollprogrammen anzutreffen.

207 FOCUS 1997, S. 250; unter einem Teaser wird auch eine kurze Sonderform (fünf bis zehn Sekunden Dauer) des Programmtrailers verstanden, die unmittelbar vor dem Beginn einer Sendung, meist zu Beginn einer Werbeinsel, auf diese Sendung hinweist.

208 Vgl. KÜHNER/STURM 2001, S. 238, 245

209 Vgl. OLSCHEWSKI 2001, S. 16

Ihre Funktion steht in engem Zusammenhang mit dem Konzept des Audience Flow (auf das im nächsten Kapitel eingegangen wird). RTL-II-Programplanerin Andrea WELLER (A131): „Die Kunst ist es [...], bei einem Vollprogramm den Audience Flow mitzunehmen, also auch Zuschauer für ein Programm zu begeistern, die sich vielleicht aufgrund der Informationen in der Programmzeitschrift oder des Titels denken, dass es nicht so ihr Programm ist. Auch diese Zuschauer müssen wir mit Trailern etc. ansprechen und sie dafür interessieren, auch in andere Formate des Senders reinzuschauen.“

Trailer werden häufig, um das Publikum zu einem Zeitpunkt zu erreichen, bevor es nach dem Ende eines Einzelprogramms zu einem anderen Anbieter wechselt, unmittelbar mit dem Abspann, den „Credits“, der vorhergehenden Sendung verbunden. Der angestrebte Effekt ist ein Audience Flow – das Publikum soll in die nächste Sendung hineingezogen werden (siehe Kapitel 10.1) –, der allerdings programmkulturell von Manchem kritisiert wird: Einzelne Programmbestandteile wie Spielfilme oder Fernsehspiele werden dadurch ihres Charakters beraubt und geraten zu einem Teil des unendlichen Programmflusses.

WELLER (A135) sieht die Bedeutung der programminternen Werbung insbesondere, wenn es darum geht, von einer Blockprogrammierung ähnlicher Programme abzuweichen und das Publikum zu erhalten: „Wenn wir eine Programmfarbe wechseln, aber dem Zuschauer Trailer anbieten und ihn darüber informieren können, dann bleibt der Zuschauer dabei. Die On-Air-Kommunikation über den Sender ist jedenfalls sehr wichtig.“ Der gezielte Einsatz von Programm-Trailern ist für WELLER (A141) eine Aufgabe der Programmplanung: „Wie schaffen wir es, den Zuschauer so ins Boot zu holen, dass er dabei bleibt? Das hat mit Trailer-Platzierung zu tun, mit Trailer-Inhalten – was für mich auch zur Programmplanung gehört.“

9.3.3 Programmplanung und Programmkommunikation

Angesichts des zuvor dargestellten Zusammenhangs zwischen Programmplanung und Programmkommunikation stellt sich die Frage, wie sich die Zusammenarbeit zwischen Programmplanung und -kommunikation gestaltet. ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A33): „Das Programm-Marketing des ZDF ist tatsächlich im Rahmen der Programmplanung entstanden. Sie hat das Programm-Marketing aus der Betrachtung des Wettbewerbs mit den Privaten als eine der Notwendigkeiten erkannt. Es ist immer wieder eine Grenzfrage, ob das Marketing mehr zur Planung oder mehr zur Kommunikation gehört – wir haben uns,

auch vor dem Hintergrund der Bedeutung und Größe der Hauptabteilung Programmplanung bei uns, dafür entschieden, dass das Marketing ein Teil der Kommunikation ist. Deshalb bedarf es einer außerordentlich intensiven Kommunikation zwischen Planung und Programm-Marketing – das ist also eine prozessuale Annäherung, keine institutionelle mehr.“

Konkreter wird ARD-Programmdirektor STRUVE (A48): „Das Programm-Marketing ist nicht an der Planung beteiligt, sondern wird mit den Planungen konfrontiert und sucht sich heraus, um welches Programm herum besondere Marketinganstrengungen unternommen werden.“

Ähnlich gestaltet sich die Zusammenarbeit bei Vox. Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A121): „An der Programmplanung sind alle Abteilungen des Senders beteiligt. Presse und Programm-Marketing und On-Air-Promotion sind da genauso beteiligt wie die Film- und Serienredaktion, die Vermarktung und das Archiv; sogar das Controlling, das uns sagen muss, ob wir im Budget liegen oder nicht.“

Die Informationsabläufe bei SAT.1 schildert Volker SZEZINSKI (A74): „Mit Programm-Marketing und PR haben wir natürlich auch zu tun. Die Programm-PR bekommt einmal in der Woche von uns die gesamte Programmwoche erklärt, um diese dann ihrerseits nach draußen zu kommunizieren und auf verschiedenen technischen Plattformen abzubilden, damit Externe jederzeit über die Programminformationen verfügen können. Mit dem Programm-Marketing arbeiten wir ebenfalls zusammen. Nichts ist besser dazu geeignet, das Programm wettbewerbsfähig unter die Leute zu bringen. Das alles funktioniert natürlich frühzeitig, denn es sind Arbeitsprozesse, die mehrere Monate in Anspruch nehmen. Es gibt einen genauen Schedule, was zu welchem Zeitpunkt mit welcher Priorität für ein Programm zu tun ist – und überall hängt auch die Programmplanung mit drin.“

Ähnlich systematisch erfolgt die Zusammenarbeit bei ProSieben, wie PAALZOW (A93) erläutert: „Wir haben zweimal in der Woche Programmkonferenzen. Die eine ist mehr auf das operative Tagesgeschäft konzentriert, die andere hat mehr strategischen Charakter. Diese Konferenzen finden unter Einbeziehung von Marketing und Kommunikation statt.“

Recht frühzeitig erfolgt die Abstimmung zwischen Programmplanung und -kommunikation bei Kabel 1, wie Krisztina IMGRUND (A108) erläutert: „Wenn wir uns in der Programmplanung ein neues Format überlegen, dann setzen wir uns mit der Presseabteilung und dem Marketing im Voraus zusammen, um herauszufinden, ob der geplante Starttermin umsetzbar ist. Das hängt ja auch von freien Kapazitäten ab; auch diese Abteilungen haben ihre

Schedules für das ganze Jahr. Es muss also Hand in Hand mit diesen Abteilungen entschieden werden, damit das Programm sowohl on-air als auch in der Presse die optimale Unterstützung erhält. Wenn beispielsweise zu einem Starttermin die Darsteller einer Serie nach Deutschland geholt werden sollen, dann kann es passieren, dass wir uns mit dem Starttermin danach richten, wann diese PR-Aktion möglich ist. Wenn sich die Beteiligten, die ja teilweise auch unterschiedliche Sichtweisen auf die Dinge mitbringen, gut verstehen, reden sie auch im Vorfeld über neue Projekte und Formate. Das ist manchmal sehr hilfreich – wenn man sich den ganzen Tag mit Programmplanung, Serien und Spielfilmen beschäftigt, bekommt man von Kollegen, die innerhalb des Senders aus einer anderen Ecke kommen, so manche Impulse.“ Auch bei RTL II wird die Programmkommunikation recht frühzeitig in die Planungen einbezogen, Andrea WELLER (A134): „Wir überlegen uns gemeinsam, mit welcher Strategie wir an den Zuschauermarkt und den Werbemarkt kommunizieren wollen. Wir geben also nicht erst eine Programmplanung heraus, die zwei Wochen später in den Programmzeitschriften auftaucht, und dann erst setzt sich unsere Kommunikationsabteilung oder die Vermarktung daran. Das Briefing geschieht bereits im Vorfeld: Wir überlegen gemeinsam, wie wir das Programm kommunizieren können, welche Werbemaßnahmen wir brauchen und welche Sprachregelungen wir umzusetzen versuchen. Da kommen alle Bedürfnisse zusammen, und Bedenken, die zu diesem Zeitpunkt geäußert werden, können rechtzeitig beachtet werden.“

9.4 Aufmerksamkeit und Konkurrenzorientierung

„Der Zwang zur Mindestattraktivität und die geforderte Mindestrendite besagen erstens, dass die medial hergestellte Seite der subjektiven Erlebnisswelten auch dann, wenn keine Machtverhältnisse oder persönlichen Einflüsse mitspielen, in doppelter Weise gefiltert ist. Was erscheinen soll, muß nicht nur überhaupt geeignet sein Aufmerksamkeit in erheblichem Maße auf sich zu ziehen, es muss sich auch in einer brancheneigenen Verwertungskonkurrenz durchsetzen.“

FRANCK 1998, S. 178

Die Veranstalter von Fernsehvollprogrammen stehen mit anderen Medien, mit Sparten- und Zielgruppenangeboten im Fernsehen sowie einer Vielzahl von medienunabhängigen Möglichkeiten der Freizeitgestaltung im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Zeitbudget des Publikums. Sie stehen aber auch untereinander im Aufmerksamkeitswettbewerb, wie bereits im Zusammenhang mit der Konkurrenzbeobachtung in Abschnitt 7.3 dargestellt wor-

den ist. Dieser Wettbewerb zeigt sich bereits in der konkurrenzorientierten Konzeption der Programmschemata. Die Fragen der Programmplaner sind dabei, wie Krisztina IMGRUND (A105), Kabel 1, formuliert: „Was veranstalten die anderen auf bestimmten Slots, wo hat man eine Chance, eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen, die vielleicht um diese Uhrzeit bei den anderen nichts findet?“ IMGRUND (A105) nennt ein Beispiel: „Als alle anderen Privatsender am Nachmittag Talkshows gebracht haben, die sich eher an Frauen richteten, gab es für Männer kein spezifisches Angebot; die haben vielleicht Talkshows geschaut, weil es nichts anderes gab. In diesem Fall war der strategische Weg von Kabel 1, männeraffine Serien zu programmieren, die eine Alternative geboten haben.“ Die Konkurrenzorientierung zeigt sich aber besonders bei konkreten Programmierungsentscheidungen auf aufmerksamkeitsstarken Sendeplätzen, insbesondere also in der Primetime.

Prinzipiell existieren zwei konkurrenzorientierte Programmierungsstrategien (die bereits in Abschnitt 7.4.4 erläutert wurden): die offensive Gegenprogrammierung („Blunting“) und die ausweichende Kontrastprogrammierung („Counterprogramming“). Nach welchen Kriterien entscheiden nun Programmplanerinnen und Programmplaner, welche Strategie sie anwenden?

NBC-Medienforscher Horst STIPP (A149) beantwortet diese Frage aus der Erfahrung des US-amerikanischen Fernsehmarktes: „Im Allgemeinen läuft es so: Wenn der Konkurrent ein Programm hat, das wirklich stark ist und man glaubt, dass man selbst nichts hat, was dagegen an kann, weicht man aus. NBC hatte eine solche Situation gerade vor drei Wochen: Eines unserer neuen Programme kam gegen ‚American Idol‘ nicht an und wurde versetzt. [...] die Olympischen Spiele, der Superbowl oder die Oscar-Verleihung – da senden praktisch alle Konkurrenten Wiederholungen, weil sie wissen, dass sie dagegen nicht ankommen können und es sich ökonomisch nicht lohnen würde, eine große Investition zu tätigen und dann doch schlecht abzuschneiden.“ Die befragten bundesdeutschen Programmverantwortlichen beurteilen die Frage differenzierter – und verweisen einmal mehr auf das „Bauchgefühl“ der Programmplaner, also die situationsabhängige Entscheidung aufgrund von Programmkenntnis, Erfahrung und Konkurrenzbeobachtung. Nicolas PAALZOW (A96), ProSieben: „Da nutzt einem auch alle Forschung nichts, das ist am Ende fast immer eine Bauchentscheidung. Manchmal weichen wir aus, manchmal halten wir auch dagegen.“ Ähnlich Krisztina IMGRUND (A111), Kabel 1: „Wenn man das Gefühl hat, dass das eigene Produkt genauso gut oder noch besser als das der Konkurrenz ist, hält man dagegen. Das ist eine programminhaltliche Entscheidung, die nicht selten vorkommt. Und Andrea WEL-

LER (A137), RTL II: „Dafür gibt es keine Regel. Da man den kompletten Programmstock für das gesamte Jahr im Überblick haben muss, kennt man die eigenen Möglichkeiten. Und auch bei einer solchen Entscheidung spielen das Bauchgefühl, die Analysen und die Möglichkeit einer Refinanzierung eine Rolle.“ Schließlich Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A124): „Die Entscheidung ist situationsabhängig. Vielleicht mache ich aber auch keines von beidem. [...] Ich lasse mich gar nicht darauf ein und ziehe mein Ding durch. Es gibt keine Faustregel.“

Dennoch gibt es Kriterien, die für die Gegen- oder Kontrastprogrammierung sprechen. ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A50f.): „Am Anfang, wenn eine Sendung bei der Konkurrenz noch nicht etabliert ist, ist in jedem Fall die harte Konkurrenzplatzierung und -planung das Richtige. Wenn eine Sendung wie ein Naturereignis über uns kommt und nicht gestoppt werden kann wie ‚Wetten, dass..?‘ oder ‚Mainz bleibt Mainz, wie es singt und lacht‘ oder auch das Endspiel um eine Fußballwelt- oder -europameisterschaft, dann ist eine nicht so harte Programmierung, die sich eher an eine andere Zielgruppe richtet, angezeigt. In einem solchen Fall würde man auch nicht unbedingt mit einer Erstsending ins Rennen gehen, weil man natürlich nicht mit teurem Geld nur einen kleinen Erfolg feiern will. Zwei oder drei Rennen der Formel 1 finden am Sonntagabend statt, weil sie in anderen Zeitzonen stattfinden; dort die Erstsending eines ‚Tatorts‘ anzusetzen würde ich für fahrlässig und für Geldverschwendung halten.“ Krisztina IMGRUND (A111): „Es ist nicht immer die beste Strategie, auszuweichen; egal ob es Spielfilme oder Serien betrifft. Dazu muss man sehr genau wissen, was die Konkurrenz macht, welche Zielgruppen es [das Programm, Anm. AS] anspricht und was man von der eigenen Zielgruppe erwartet.“

Und Nicolas PAALZOW (A96): „Wenn man wachsen will, wird man aggressiv programmieren und aufs gleiche Genre setzen müssen, auch wenn es kurzfristig Marktanteile kostet. Denn nur so erzeugt man beim Publikum eine gewisse Wahrnehmung. Wenn man immer elegant zur Seite tritt, wenn etwas Großes passiert, dann wertet man zwar den einen oder anderen Film kurzfristig gut aus, aber man wird dadurch nicht größer, denn man lässt dem Wettbewerber die Chance, mit seinem Programm erfolgreich zu sein. Nur bei ‚Wetten, dass..?‘ treten wir, wie wohl alle anderen Sender auch, immer zur Seite; das hat aber nichts mit einem Gentleman's Agreement gegenüber Thomas Gottschalk zu tun, sondern das ist das einzige Programm, das in den vergangenen 20 Jahren durch kein anderes Programm irgendwie beschädigt werden konnte. Selbst zu den Hoch-Zeiten von ‚Wer wird Millionär?‘ hat sich RTL nicht getraut, damit gegen ‚Wetten, dass...?‘ anzutreten. Aber selbst ein Pro-

gramm wie ‚Deutschland sucht den Superstar‘ ist aus meiner Sicht in der zweiten Staffel durchaus angreifbar; da schon ich unsere Spielfilme nicht, bis ‚Deutschland sucht den Superstar‘ zu Ende ist.“ Andrea WELLER (A13), RTL II, betont die Grenzen der offensiven Gegenprogrammierung: „Einen ‚James Bond‘ gegen einen ‚James Bond‘ zu setzen, um die ‚James-Bond‘-Zuschauer vor die Qual der Wahl zu stellen, wäre völlig unsinnig. Wenn wir ein Programm stark einschätzen, können wir genauso gut auf die Idee kommen, dort Zuschauer wegzunehmen, wie wir auch entscheiden können, gegen einen Film wie ‚Herr der Ringe‘ auszuweichen und versuchen, eine andere Zielgruppe zu erreichen. Das ist von Fall zu Fall unterschiedlich.“

SAT.1-Programmplanner Volker SZEZINSKI hat bereits zum Thema Konkurrenzbeobachtung selbstbewusst geäußert: „Wir können uns in der Zwischenzeit leisten, uns mehr auf uns selbst zu konzentrieren“ (A78, vgl. 7.3). Entsprechend erfolgt auch sein Blick auf die Konkurrenzprogrammierung: „Wir versuchen immer, den traditionellen SAT.1-Zuschauer zu bedienen. Wir gehen davon aus, dass wir bei einigen Leuten im ‚relevant set‘ sind, die uns auch einschalten, ganz egal, was bei den anderen Sendern läuft. Ein Produkt bei der Konkurrenz ist nur dann ein starkes Produkt, wenn ich das Gefühl habe, dass es bei unseren Zuschauern fischt. Man achtet darauf, antizipiert, inwieweit das Konkurrenzprogramm bei uns einschlagen könnte und versucht, sich entsprechend aufzustellen. Das ist ein Arbeitsgang, der bei der Durchsicht der Konkurrenzprogramme immer wieder gemacht wird“ (A78).

Ähnlich konkurrenzunabhängig argumentiert ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A37): „Die grundsätzliche Frage ist die, ob wir uns an dem orientieren, was am Markt gerade geht, oder ob wir auf das setzen, was auch mittelfristig unser Programm sein soll. In einem so engen Markt, dem zweitengsten der Welt, hat es keinen Sinn, nach links und rechts zu schauen, was gerade angesagt ist – da brauchen wir unsere eigene Linie. Und die heißt, auf dem langen Weg des ZDF vom Unterhaltungsdampfer hin zu einem informationsbetonten Sender unsere Stärken auszubauen. Und in der Primetime, dem für uns wichtigsten Zeitraum des Wettbewerbs, jedes Programmangebot zu einer Programmmarke zu machen.“ Damit steht SCHÄCHTER in einer Linie mit seinem Amtsvorgänger Dieter STOLTE (A21): „Meine These war immer, nicht zu viel nach rechts und links zu schauen, sondern sich seiner eigenen Kraft und Möglichkeiten zu besinnen, diese umzusetzen und zu sagen: Wenn wir in dem, was wir anbieten, gut sind, dann muss die Kraft und Stärke unseres Programms

nicht im horizontalen Vergleich, sondern im vertikalen Aufbau unseres Programms entstehen.“

Im Detail allerdings beschäftigen sich auch diejenigen Programmveranstalter, die sich als weniger konkurrenzorientiert darstellen, durchaus mit Überlegungen zur Konkurrenzprogrammierung – vor allem, wenn es um singuläre und nicht um serielle Programme geht. Volker SZEZINSKI, SAT.1 (A79): „Am Dienstag, an dem wir Unikat-Movies haben, ist die Arbeit, jedes Mal die Konkurrenzsituation zu überprüfen, wesentlich intensiver – denn jedes Programm am Dienstag ist eine Single-Shot-Programmierung. Eine mehrjährige serielle Programmierung, mit der man eine Überschaubarkeit und Planbarkeit hergestellt hat, ist leicht; Single-Shot-Programmierungen sind unter Konkurrenzaspekten wesentlich arbeitsintensiver.“

Das Ankündigen eines Programms und möglicherweise das spätere Ausweichen ist dabei in der TV-Branche üblich, wie Kabel-1-Programplanerin IMGRUND (A111) bestätigt: „Wir machen oft eine Gegenprogrammierung und schauen uns an, was passiert – manchmal ist es ein Spiel, bei dem der andere auch denkt, ‚ich weiche nicht aus und warte mal ab‘; und dann kann es, wenn wir nicht ausweichen, passieren, dass doch der andere ausweicht.“

Damit agiert der deutsche Fernsehmarkt im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums so, wie Horst STIPP (A144) es auch in den USA beobachtet: „Im Moment ist es in den USA so, dass man beim Scheduling sehr viel flexibler wird: Man ist bereit, Programme kurzfristig zu ändern, weil man feststellt, dass die meisten Leute heute das Fernsehgerät einschalten, ohne eine ganz bestimmte Struktur zu erwarten – die meisten Leute schalten stattdessen relativ planlos den Fernseher ein und suchen sich etwas, das ihnen gefällt. Sie gehen also dahin, wo sie im Augenblick etwas angeboten bekommen. Das Scheduling versucht deshalb, die Sendungen so zu programmieren, dass sie gegenüber den Konkurrenzprogrammen möglichst günstig erscheinen“ (zu kurzfristigen Programmänderungen aus Konkurrenzgründen vgl. auch 8.3.2.2.2).

9.4.1 Bedeutung von Feiertagen

„Feiertage spielen eine große Rolle, weil dort in der Regel eine hohe Fernsehnutzung zu erwarten ist. Die Fernsehmacher hoffen ja immer, dass es zu Ostern möglichst regnet...“

PAALZOW A99

Die Konkurrenz der Vollprogramm- und damit auch Familienprogrammanbieter wird besonders an Feiertagen deutlich. Vor allem die Weihnachts- und Osterfeiertage besitzen dabei heute weniger „im Sinne einer christlichen Gestaltung dieser Tage“, wie STOLTE (A24) es formuliert, eine besondere Bedeutung für die Programmplanung. STOLTE (A24): „Für mich als Planungschef und Programmdirektor war das immer ein wichtiges Moment: Wie gestalte ich Weihnachten, Ostern, Pfingsten – um einmal die drei großen christlichen Feiertage zu nennen – so, dass sie einerseits dem christlichen Charakter dieser Tage und auf der anderen Seite dem Bedürfnis der Zuschauer nach Unterhaltung und Nachdenklichkeit entsprechen.“ Stattdessen steht heute das spezielle Fernsehnutzungsverhalten an Feiertagen im Vordergrund der programmplanerischen Überlegungen. RTL-Programmplaner Klaus HENNING (A67): „An Feiertagen sind die Menschen zu Hause, die Fernsehnutzung ist sehr hoch, deshalb erreicht man an Feiertagen die meisten Leute. Wir versuchen deshalb, an Feiertagen das attraktivste Programm zu bieten. Weil an Feiertagen viele innerhalb des Familienkreises zusammen sind, programmieren wir um 20.15 Uhr eher ein familienorientiertes und später am Abend eher ein actionorientiertes Programm.“

Auch Andrea WELLER (A140), RTL II, betont die hohe Fernsehnutzung an Feiertagen: „An Feiertagen sehen wesentlich mehr Leute fern als an anderen Tagen. Feiertage sind im Fernsehen Tage, die mit Events zu tun haben: Der Zuschauer hat gelernt, dass dann ein besonderes Programm läuft und freut sich auch darauf. Wir haben an Feiertagen die Möglichkeit, ganz besondere Highlights einzusetzen, um Schwerpunkte zu setzen. Feiertage sind also eine wunderbare Plattform.“

Der Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums ist deshalb an Feiertagen besonders hoch, wie auch Krisztina IMGRUND (A114), Kabel 1, betont: „Die Menschen haben dann die Zeit zum Fernsehen, außer vielleicht am 24. Dezember abends, wo doch alle mit den Weihnachtsgeschenken beschäftigt sind. An solchen Tagen nehmen sich die Menschen auch Zeit, sich mit dem Programm auseinanderzusetzen; da ist der Konkurrenzkampf sehr groß, weil jeder etwas Besonderes anbietet.“

Nicht allein die höhere Fernsehbereitschaft des Publikums, auch die Erlösperspektiven auf dem Werbemarkt machen Feiertage für Fernsehveranstalter attraktiv, wie Nicolas PAALZOW (A99), ProSieben, unterstreicht: „Ostern ist für alle Sender unglaublich wichtig, weil zu der hohen Fernsehnutzung auch noch hinzukommt, dass Ostern in den umsatzstarken Fernsehmonaten März/April liegt. Weihnachten dagegen ist für ProSieben eher zu vernachläss-

sigen. Heiligabend ist die Fernsehnutzung aus nachvollziehbaren Gründen eher gering, am ersten und zweiten Weihnachtsfeiertag ist die Fernsehnutzung hoch, aber es gibt kaum noch Werbekampagnen, weil Weihnachten vorbei ist. Deshalb ist es zu Weihnachten auch nicht besonders attraktiv, teure Spielfilme zu programmieren. An den Standard-Wochenenden gut zu sein hat mehr Bedeutung als an den Feiertagen; mit Ausnahme von Ostern.“

Wie sieht nun die programmplanerische Strategie an Feiertagen aus? ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A54): „Das Regelschema wird an Feiertagen meist außer Kraft gesetzt, um sich dem Charakter des jeweiligen Feiertages anzupassen. Weihnachten wird versucht, deutlich mehr für Kinder zu programmieren, in der Hoffnung und Erwartung, dass Kinder eine besonders innige Beziehung zu Weihnachten haben. Feiertage und Weihnachten, auch die Tage zwischen den Feiertagen, sind für die ARD-Familie – nicht so sehr für das Erste, aber vor allem für die Dritten Programme, die dann in der Regel Marktführer sind – etwas, bei dem wir mit der geballten Macht von acht Programmen ein sehr angenehmes, familienfreundliches Ambiente aufbauen, das sehr gut angenommen wird.“ Auch Kabel 1 setzt auf familiene geeignete Unterhaltung, wie Krisztina IMGRUND (A114) beschreibt: „Das meiste spielt sich dabei im Spielfilmbereich und in der leichten Unterhaltung ab. Da muss jeder seinen eigenen Weg finden: Manche Sender spielen dann gerne Komödien, andere Abenteuerfilme. Ziel muss es sein, im Vergleich zu den anderen eine Alternative zu bieten.“

Beim Versuch, Alternativen zu bieten und im Aufmerksamkeitswettbewerb erfolgreich zu sein, ist langfristige Programmplanung und genaue Konkurrenzbeobachtung gefordert. Andrea WELLER (A137): „Auf der Telemesse präsentiert die Konkurrenz das Programm für das nächste Jahr; wir tun das natürlich auch. Da wird geklappert und mit den Highlights geworben; man weiß spätestens dann über Blockbuster und die Programmschwerpunkte der Konkurrenz Bescheid. Aufgrund der eigenen Erfahrung spekuliert man, wann die Programme eingesetzt werden könnten. Das ist zwar spekulativ, funktioniert aber sehr gut. Man kann beispielsweise davon ausgehen, dass Blockbuster dann an Weihnachten, Ostern und anderen Feiertagen laufen, zu Zeiten also, wenn viele Menschen fernsehen.“

Doch an den umkämpften Feiertagen ist auch defensive Kontrastprogrammierung nicht ausgeschlossen, zumindest bei Vox. Ladya VAN EEDEN (A126): „Ich kann mich dem Wettbewerb an Feiertagen nicht wirklich stellen, auch wenn ich es gerne wollte: weil die

„großen‘ Sender an Feiertagen dermaßen in die ‚Trickkiste‘ greifen, sprich große Blockbuster in Free-TV-Premieren zeigen, so dass wir von vornherein relativ wenig Chancen haben. Andere Sender haben dieses Problem natürlich auch. Da fälle ich als Planerin eine unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten pragmatische Entscheidung: Dann hebe ich mir einen guten Spielfilm lieber auf für einen Tag, von dem ich weiß, dass der Spielfilm dann für uns mehr Wert haben wird. Wir verabschieden uns an Feiertagen nicht voll und ganz aus der Konkurrenz. Ich versuche, ansprechendes Alternativprogramm zu programmieren.“

9.4.2 Geduld in der Programmplanung

Angesichts der Marktsituation (dargestellt in Kapitel 3) und des starken Wettbewerbs auf dem deutschen Fernsehmarkt ist der Erfolgsdruck der Fernsehveranstalter groß; Gesellschafter und Shareholder wollen Gewinne sehen. Für die Programmplanung bedeutet das den Druck, dass Programme, in die Geld investiert worden ist (und bei seriellen Programmen kontinuierlich investiert werden muss), Erfolg beim Publikum haben müssen. Der stellt sich allerdings nicht bei jedem Programm umgehend ein; oftmals benötigt ein Programm eine gewisse Zeit, um die Aufmerksamkeit des Publikums zu gewinnen. Geduld ist deshalb, wie VANE/GROSS (1994, S. 180) formulieren, eine Erfolg versprechende Strategie der Programmplanung: „One of the most important strategies in programming is one that is too rarely used: patience. Most shows don’t instantly burst forth and blossom. They take some time to find themselves and their audiences.“

Wie groß ist die Geduld bei deutschen Fernsehvollprogrammanbietern? Nach Ansicht von ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A39) bei öffentlich-rechtlichen Anbietern größer als bei privatwirtschaftlichen: „Grundsätzlich haben wir einen längeren Atem als diejenigen, die damit Geld verdienen müssen. Eine Sendung kommt erst dann auf den Schirm, wenn alle die gemeinsame Erwartung haben, dass sie ausgereift ist. Deshalb hat sie auch zunächst verdient, dort zu bleiben, auch wenn sie momentan noch nicht so erfolgreich ist. Dann fragen wir allerdings auch sofort nach den Ursachen dafür, dass sie unter den Erwartungen liegt; das sind inhaltliche, formatorientierte und wettbewerbsorientierte Fragen. Anschließend gibt es Optimierungsstrategien, Format-Coaches. Und dann stellt sich zum Schluss die Frage, wie lange wir bei ausbleibendem Erfolg Geduld haben und wie schnell die Sendung weg muss, damit es nicht zum großen Eklat kommt.“ Etwas ungeduldiger äußert sich ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A52): „Wenn ein eindeutig unter den Er-

wartungen liegender Marktanteil nachhaltig zu verzeichnen und keine Bewegung nach oben festzustellen ist, dann geht es nach dem sehr simplen Bild von Marc Conrad: Verbessern, Verschieben, Versenken. Manchmal, wenn es überhaupt nicht funktioniert, bleibt überhaupt nur das Versenken; und das passiert, wenn es schnell geschieht, schon nach der fünften, sechsten Sendung.“

Bei privatwirtschaftlichen Fernsehsendern steht die Absicht, ein Programm, in das investiert wurde, auch wirtschaftlich auszuwerten, noch deutlicher im Vordergrund. Klaus HENNING, RTL (A66): „Wir analysieren das sehr genau, angefangen vom Quotenverlauf über die Frage, ob es der richtige Sendeplatz war bis hin zur On-Air-Promotion und zu inhaltlichen Schwächen. Vielleicht war die Sendung auch falsch positioniert, vielleicht ist es ein Genre, eine Programmfarbe, die einfach im Moment nicht ankommt. Die Gründe, warum ein Format nicht läuft, können sehr vielfältig sein. Aspekte, die man beeinflussen kann – Sendeplatz, Promotion und Positionierung etwa – versucht man zu ändern; ist das Programm inhaltlich schwach, stimmen die Bücher nicht oder sind die Rollen schlecht besetzt, bleibt nur, das Format relativ schnell zu ersetzen.“

Es sind also komplexe Überlegungen, die angesichts eines wenig erfolgreichen Programms angestellt werden; das Programm kann dabei mehrere Stufen durchlaufen, bevor es am Ende vielleicht abgesetzt wird²¹⁰. Dabei können diese Stufen durchaus innerhalb kurzer Zeit durchlaufen werden. Für die Produktion (oder Beschaffung) eines Programms entstehen dem Fernsehanbieter schließlich Kosten, die unabhängig davon sind, wie viele „Abnehmer“, also Zuschauerinnen und Zuschauer, er für dieses Produkt finden wird. Ob eine Sendung von 5.000 oder von fünf Millionen Menschen gesehen wird – die Produktionskosten sind fix und verändern sich in Abhängigkeit von der Zahl der Nutzer nicht. Wenn die Nutzung eines Programms auf dem Zuschauermarkt nicht den Erwartungen des Senders entspricht, sind aus Sicht des Fernsehanbieters die Kosten des Programms pro Zuschauer möglicherweise so hoch, dass das Programm auf dem Werbemarkt nicht refinanziert werden kann. Vor diesem Hintergrund ist nachvollziehbar, dass Programmverantwortliche bei privatwirtschaftlichen Fernsehsendern in solchen Situationen nervös werden und über die Absetzung eines unwirtschaftlichen Programms nachdenken.

210 An einer Entscheidung über die Absetzung eines Programms, die wirtschaftlich immer von gewisser Bedeutung ist, ist nach den Aussagen der befragten Experten stets die Geschäftsleitung oder der Intendant beteiligt.

Das Argument, dass eine aus dem Programm genommene, bereits produzierte Sendung gar keinen Beitrag zu ihrer Refinanzierung mehr leistet, das Programm im Falle seiner weiteren Ausstrahlung aber wenigstens noch eine kleinere Zielgruppe erreicht und damit auf dem Werbemarkt wenigstens noch etwas Geld einspielt, kann dabei nur auf den ersten Blick überzeugen. Tatsächlich müssen bei der Entscheidung über die Absetzung eines nicht erfolgreichen Programms auch die Opportunitätskosten berücksichtigt werden; das sind die Kosten, die dadurch entstehen, dass auf dem Sendeplatz nicht baldmöglichst ein erfolgreicherer Programms ausgestrahlt wird, dessen potenzielle Erlöse dem Sender mit jeder Ausstrahlung des erfolgloseren Programms verloren gehen.

Wenn auch nach den Äußerungen der befragten Experten im Falle geringen Publikumserfolgs stets über Möglichkeiten nachgedacht wird, das Programm zu „retten“, gehört es zum Fernsehgeschäft, dass einzelne Programme endgültig misslingen, wie Volker SZEZINSKI (A80), SAT.1, erläutert: „In einem solchen Fall suche ich mir zunächst eine Programmierung, die schadensbegrenzend ist; dann lasse ich das Programm auf dieser Kompensationsprogrammierung so lange laufen, bis ich es einigermaßen wieder hingekriegt habe. [...] Es gibt aber tatsächlich Programme, ich habe einige im Keller liegen, die nichts geworden sind und die abgeschrieben werden müssen. Wer viel macht, macht auch mal etwas falsch; das gilt für SAT.1, aber auch für ProSieben, RTL und die Öffentlich-Rechtlichen.“

Trotz des ökonomischen Drucks ist die Strategie der Geduld auch bei privatwirtschaftlichen Fernsehveranstaltern anzutreffen – wenn die Erfahrung der Programmplaner dafür spricht. Nicolas PAALZOW (A98), ProSieben: „Shows, die in der ersten Saison noch kein Break-out-Hit sind, könnten sich [...] über eine zweite und dritte Staffel zu einem Publikumsmagneten entwickeln. Ein Beispiel: Wir haben mit unserer eigenproduzierten Serie ‚Was nicht passt, wird passend gemacht‘ ein Durchschnittsrating über die ersten zwölf Folgen erreicht, das etwa beim Senderschnitt liegt. Das ist eigentlich zu wenig, um zu sagen, dass das ein Hit ist; aber auch zu viel, um dem Format keine Chance mehr zu geben. Wir glauben daran, dass das Format in der zweiten und dritten Staffel mehr Marktanteile erreichen wird, deshalb geben wir eine zweite Staffel in Auftrag und überlegen uns, ob es andere Sendeplätze gibt, bei denen mehr Potenzial besteht und wie die Promotion aussehen muss.“

Auch bei Kabel 1 und RTL II wird Geduld als programmplanerische Tugend gepriesen. Krisztina IMGRUND (A113): „Ab dem Tag, an dem eine eigenproduzierte Sendung eingestartet

wird, gibt es eine begleitende Forschung. Wenn es nicht so gut funktioniert, ist es nicht so, dass ein Format von einem Tag auf den anderen abgesetzt wird. Man muss voraussetzen, dass Menschen nicht immer flexibel sind und sich nicht von einem Tag auf den anderen an etwas Neues gewöhnen. Man muss dem Zuschauer trotz aller Marketing-Anstrengungen die Zeit geben, auf etwas aufmerksam zu werden. Wenn es nicht optimal funktioniert, schauen wir uns zunächst an, ob es dafür inhaltliche Gründe gibt: Man schaut sich an, wann die Zuschauer rausgehen und diskutiert darüber mit der Redaktion. Es kann auch an der Konkurrenz liegen, auch das wird analysiert. Nach diesen internen Überlegungen wird man sich mit dem Produzenten unterhalten und parallel auch in der Programmplanung darüber nachdenken, ob es in der Programmierung etwas gibt, was geändert oder optimiert werden muss. Dabei ist auch zu prüfen, ob die Übergänge und die Werbeblöcke optimal gestaltet sind – es könnten sich beispielsweise die Werbeblöcke mit der Konkurrenz überschneiden. Wenn wir zu dem Ergebnis kommen, dass das Format inhaltlich sehr gut ist, würden wir auch einen anderen Platz ausprobieren, bevor wir das Programm absetzen. Inhaltliche Eingriffe sind dagegen nur möglich bei Formaten, bei den die Produktionsvorläufe so kurz sind, dass sich Änderungen umsetzen lassen; bei uns also nur bei Magazinformaten.“ Und Andrea WELLER, RTL II (A139): „Es könnte daran liegen, dass man sich den falschen Programmplatz ausgesucht hat. Es ist auch denkbar, dass die Konkurrenz zu heftig gegenprogrammiert hat, um die Zuschauer abzuziehen. Man überlegt sich also, ob es Programmplätze gibt, die für dieses Programm besser geeignet sind. Es hat sich in der Vergangenheit schon öfter gezeigt, dass Serien wandern und man feststellt, dass man mit einem Programm am Mittwoch erfolgreicher ist als am Dienstag. Das hängt auch davon ab, wie die Konkurrenz ihre Programmstrategien verändert. Wenn ein Konkurrenzsender von Dienstag auf Mittwoch umprogrammiert, müssen wir uns natürlich anschauen, ob sich dadurch bei uns etwas verändert und ob wir weiterhin mit unserem Programm das Optimum erreichen können.“

Alle befragten Expertinnen und Experten haben deutlich gemacht, dass die Absetzung von Programmen – die oft auch in der Programmpresse und auf den Medienseiten der Zeitungen für großes Echo sorgen – keine leichtfertige Entscheidung ist. Angesichts der bereits getätigten Investitionen, sicher aber auch angesichts der zu erwartenden öffentlichen Reaktionen versuchen alle Sender, insbesondere durch Änderungen in der Programmierung, auch Programme mit zunächst unzureichendem Publikumserfolg erfolgreich auszuwerten.

9.4.3 Wettbewerb innerhalb von Senderfamilien

„Kannibalisierung gibt es ohnehin – und wenn es schon Kannibalisierung im Fernsehmarkt gibt, dann doch lieber durch Familienangehörige, die vielleicht das Besteck liebevoller hinlegen, als durch Konkurrenten, die nicht zur Familie gehören.“ STRUVE A45

Im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums stehen nicht nur die wirtschaftlich konkurrierenden Programmanbieter; auch die Vollprogramme der beiden dominierenden Konzerne RTL-Group und ProSiebenSAT.1 Media AG sowie die öffentlich-rechtlichen Programme stehen prinzipiell untereinander in einem Wettbewerb um das begrenzte Medienzeitbudget der Nutzer.

Die Wettbewerbsproblematik innerhalb von Senderfamilien wird von allen befragten Experten allerdings gegenüber den Vorteilen des „Familienverbundes“ als gering erachtet. Dies erscheint nachvollziehbar angesichts der grundsätzlichen Situation von Fernsehanbietern: „Ökonomisch werthaltig wird ein Film oder eine Fernsehserie nicht durch die Produktionskosten, sondern allein durch die Publikumsnachfrage, und diese ist unsicher und flüchtig“, formuliert KIEFER (2004, S. 18). Und eben diese Unsicherheit der Publikumsnachfrage und Flüchtigkeit der Aufmerksamkeit lässt sich durch die Programmplanung innerhalb von Senderfamilien verringern, indem Senderfamilien Aufmerksamkeit kumulieren können.

Der Schlüssel dazu ist die Strategie der Komplementärprogrammierung innerhalb einer Gruppe von Fernsehveranstaltern, die KIEFER (2004, S. 17) am Beispiel der Kirch-Gruppe erläutert: „Jeder Kirch-Sender war auf eine bestimmte werberelevante Zielgruppe ausgerichtet: Diese Zielgruppen sollten sich möglichst nicht überschneiden, zusammen aber ein möglichst breites Zuschauerspektrum abdecken. Der Werbewirtschaft konnte man auf diese Weise Reichweite sowie gezielte Ansprache ohne Streuverluste innerhalb der ‚Senderfamilie‘ anbieten.“²¹¹

Eine solche Komplementärprogrammierung wird auch innerhalb der derzeitigen Senderfamilien versucht. Volker SZEZINSKI (A71f.), SAT.1: „Natürlich ist es so, dass wir alle in einem einzigen Zuschauerreservoir fischen; wir konzentrieren uns aber dort auf ganz bestimmte, definierbare Zuschauergrößen. Es wird zwar immer eine Schnittmenge geben: den Zuschauer, der am Abend vor dem Fernseher sitzt und sagt: ‚Oh Gott, jetzt haben die bei

211 KIEFER (2004, S. 17) weist darauf hin, dass die Strategie aus dem umfangreichen Programmvermögen der Kirch-Gruppe entstand: „Die strategischen Entscheidungen wurden offenbar ganz zentral von diesem Programmvermögen bestimmt, das Leo Kirch Mitte der fünfziger Jahre systematisch zu einer der weltweit größten Programmbibliotheken [...] aufgebaut hatte.“

ProSieben diesen Film und bei SAT.1 jenen und ich finde beide gut – das haben die aber blöd gemacht.’ Klinisch sauber getrennt bekommen wir unser tägliches Tun nicht immer hin, aber in der Gesamtheit sicherlich. Wir reden dabei ja schließlich über fast 35 Millionen werberelevante Zuschauer in Deutschland – da ist die Senderfamilienaufstellung die Möglichkeit, sich bei der erfolgreichen Akquise von Zuschauerqualitäten und -quantitäten möglichst nicht ins Gehege zu kommen.“

Krisztina IMGRUND (A105) von Kabel 1 sieht entsprechend keine Konkurrenzsituation zu den Sendern innerhalb der „Familie“ SAT.1, ProSieben und Kabel 1: „Kabel 1 hat eine ganz andere Ausrichtung als die anderen Sender der ProSiebenSAT.1-Gruppe, das ist ja sogar eine einmalige Positionierung innerhalb der gesamten deutschen Fernsehlandschaft. Es kann zwar sein, das man sich punktuell Konkurrenz macht, wenn etwa alle Sender zur gleichen Zeit Spielfilme senden, wir versuchen uns aber untereinander so abzusprechen, dass es dennoch hinsichtlich der Zielgruppen Unterschiede gibt.“

Und auch Nicolas PAALZOW, ProSieben (A88), sieht eine bedrohliche Konkurrenz nicht in der eigenen Gruppe, denn „am Ende überwiegen die Vorteile einer Senderfamilie – gerade in einem Fernsehmarkt, der davon geprägt ist, dass es einen sehr starken Wettbewerber, nämlich RTL, gibt. Wenn es die Senderfamilie nicht gäbe, wären über kurz oder lang weder ProSieben noch SAT.1 in der Lage, wettbewerbsfähig zu sein“.

Bei den der RTL-Gruppe zuzurechnenden Programmanbietern fällt die Einschätzung differenzierter aus, was sicher auch an der Beteiligungsstruktur liegt, wie RTL-Programplaner Klaus HENNING (A60) betont: „Bei uns ist es de facto so, dass Bertelsmann zwar Anteile an Super RTL und an RTL 2 besitzt – doch das ist keine Familie, das sind nur Beteiligungen. Letztendlich sind die Sender eigene ‚Fürstentümer‘; wir haben keinen direkten Einfluss auf RTL 2 oder Super RTL, denn da gibt es ja noch andere Gesellschafter. Direkt zu RTL oder zur Muttergesellschaft RTL Group gehören daher nur RTL, Vox und n-tv.“ Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A119) konstatiert entsprechend: „Ein Familienleben bringt zwar auch mal Zwistigkeiten unter den Geschwistern mit sich, aber durch programmliche Positionierung der einzelnen Sender, kommen wir uns nicht in die Quere.“ Und weist darauf hin: „Wir unterstützen uns auch gegenseitig durch Cross-Promotion.“

Kritischer sieht die Situation Andrea WELLER (A130), RTL II: „Diese Konkurrenzsituation gibt es durchaus. Bei jedem Sendeplatz – egal ob es um eine Serie, eine Miniserie oder einen Spielfilm geht – muss sich ganz genau angeschaut werden, in welcher Konkurrenz das

Programm steht. Welche Spielfilme will man zum Beispiel am Sonntagabend programmieren, wenn bei RTL und ProSieben bekanntlich Blockbuster-Filme ausgestrahlt werden? Die Programmplanung muss sich die Konkurrenz ansehen und sich überlegen, wo man eine Nische findet, um sich mit dem eigenen Programm auf diesem Sendeplatz zu behaupten. Man muss sich ansehen, was die programmstrategischen Ziele sind, was im Programmstock vorrätig ist und gegen die Konkurrenz gesetzt werden kann, ob das Programm auf diesem Sendeplatz refinanziert werden kann und welche Quotenerwartungen damit verbunden sind.“

Auch bei öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern wird die Konkurrenz innerhalb von Senderfamilien kritisch reflektiert. „In der Programmplanung selbst gibt es immer wieder Probleme, weil die Dritten Programme natürlich nach ihrem Gusto und nach ihren Wünschen programmieren und sich trotz vieler Appelle häufig nicht um die Nöte des Ersten Programms kümmern“ (STRUVE A45).

Der ehemalige ZDF-Intendant Dieter STOLTE (A17) dagegen betont die Vorteile, die der ARD-Verbund mit dem „Ersten“ und den Dritten Programmen bei der Kumulierung des Publikums besitzt: „Wenn man die Einschaltungen der ‚tagesschau‘ im ARD-Gemeinschaftsprogramm mit der ‚heute‘-Sendung im ZDF-Programm vergleicht, liegt der Unterschied zugunsten der ARD bei etwa einer Million Zuschauer. Wenn man, wie die ARD es macht, die durchgeschaltete ‚tagesschau‘ bei den Dritten Programmen hinzurechnet, erreicht die ‚tagesschau‘ plötzlich zwei oder drei Millionen Zuschauer mehr. Diese Rechnung ist formal richtig, weil ja tatsächlich so viele Menschen die Sendung gesehen haben – dieses Sehen ist aber nicht der Qualität der Sendung als solcher geschuldet, sondern der Vielfachverbreitung zur gleichen Sendezeit.“

Sein Nachfolger Markus SCHÄCHTER (A28f.), der selbst nur über ein einziges Vollprogramm verfügt, lobt ebenfalls die Komplementärprogrammierung (auch) der öffentlich-rechtlichen Konkurrenz, „die [...] in der ARD von einigen Kollegen meisterhaft betrieben wird. Beides, die Ambition eines Dritten Programms und die Erfolgskategorien eines Hauptprogramms, komplementär zusammenzubringen, so dass sie sich gegenseitig ergänzen, ist die eigentliche Kunst. RTL beherrscht das sehr gut, indem es Arbeitsteilung mit Kanälen betreibt und die Cross-Promotion untereinander zur Perfektion gebracht hat.“

Die Cross-Promotion, das gegenseitige Bewerben von Programmen der eigenen Senderfamilie, wäre auch dem ZDF möglich – nämlich Cross-Promotion in den und für die öffent-

lich-rechtlichen Spartenkanäle arte und Phoenix. Dass dies weit weniger geschieht, als Cross-Promotion in den privatwirtschaftlichen Senderverbänden betrieben wird, hängt nach STOLTES (A17) Ansicht „mit dem heutigen Tempo des Programms zusammen. Wenn Sie sich den Abspann der Sendungen anschauen, werden ja schon in den Abspann hinein die Headlines der nachfolgenden Nachrichtensendungen eingeblendet. Es werden an den Schnittstellen der einzelnen Sendungen immer kürzere Programmhinweise gesendet, häufig sogar zwei oder drei Programmhinweise von zehn, fünfzehn Sekunden. Ein Programmhinweis jagt den anderen – da ist wenig Zeit, auch auf dem Weg der Cross-Promotion noch auf andere Senderangebote hinzuweisen.“ Solche praktischen Erwägungen sind allerdings nicht der einzige Grund, auf Programmangebote, an denen das ZDF beteiligt ist, im Rahmen der Cross-Promotion nur in geringem Maße hinzuweisen, wie STOLTE (A17) einräumt: „Die Liebe zu dem Programm, von dem man weiß, dass man von ihm lebt und das Wissen darum, dass einem der Erfolg in den Spartenprogrammen gesamtgesellschaftlich nicht gutgeschrieben wird, spielt sicher eine Rolle [...].“

Die Komplementärprogrammierung innerhalb eines Senderverbundes stellt die Programmplanerinnen und Programmplaner vor schwierigere Aufgaben als die Programmierung eines Einzelprogramms, da sie einen Koordinationsaufwand erfordert. Die Programmplaner müssen darauf achten, nicht unbeabsichtigt miteinander in einen Wettbewerb um dieselbe Zielgruppe zu treten. Nicolas PAALZOW (A88): „Also müssen wir schauen, dass wir am Wochenende nicht ‚Independence Day‘ gegen ‚The Rock‘ spielen. Indem man drei Spielfilmplanungen miteinander koordinieren muss, wird Programmplanung innerhalb einer Senderfamilie anspruchsvoller. Ich weiß aber aus drei Jahren Praxis, dass das geht; die Schwierigkeiten dabei sind nicht so groß wie die Vorteile, die man davon hat, dass man frühzeitig Wettbewerbsituationen entzerren kann.“

Das kann, wie PAALZOW (A88) ausführt, so weit gehen, dass ein Sender einer Senderfamilie bewusst ein schwächeres Programm einsetzt, um den anderen Sender zu stärken: „Das bedeutet auch manchmal, dass man Programme, die für den Schwestersender strategisch wichtig sind – nehmen wir an, SAT.1 startet eine neue Show – ganz bewusst durch die eigene Programmplanung pushen kann – indem man nämlich an diesem Abend bewusst einen Schritt zurücktritt. Immer natürlich unter Berücksichtigung der Ziele, die man selbst langfristig erreichen will; um das Monatsniveau aufzufangen muss man dann vielleicht am Wochenende zuvor etwas stärker programmieren. Umgekehrt funktioniert das natürlich genauso: SAT.1 wird, wenn wir ein Thema wie ‚Comeback‘ starten, an diesem Abend nicht

seinen stärksten Spielfilm senden. Es gibt also durch die Senderfamilie die Möglichkeit, Wettbewerbssituationen für den eigenen Sender einzugrenzen.“

Komplementärprogrammierung ermöglicht sogar, dass mehrere Sender eines Verbundes durch gezielte Programmierungsabsprachen die gemeinsame Konkurrenz entscheidend schwächen. PAALZOW (A88): „Im vergangenen Dezember spielte RTL einen sicherlich für den Sender sehr teuren Spielfilm, ‚Toy Story‘, eine Disney-Produktion. Wir haben mit zwei Sendern zwei unterschiedliche, aber auch starke Spielfilme ausgestrahlt: ‚Traffic – Macht des Kartells‘ bei ProSieben, ‚Der 200-Jahre-Mann‘, eine Tragikomödie mit Robin Williams, bei SAT.1. Wir haben an dem Abend quasi sämtliche Erwachsenen-Zielgruppen abgeschöpft, so dass für ‚Toy Story‘ nur Kinder und die sehr jungen Zuschauer übrig blieben – am Ende hatten wir 16 Prozent, SAT.1 14 und ‚Toy Story‘ nur elf Prozent. Man kann also durch eine Senderfamilie auch versuchen, mit einem Wettbewerber von zwei Seiten her zu konkurrieren – auch das ist ein Wettbewerbsvorteil.“

Kabel-1-Programmplanerin IMGRUND (A105) sieht in der Koordinierung sogar Vorteile für die praktische Programmplanungsarbeit: „Die Senderstrategien, welcher Sender innerhalb der Gruppe also in welche Richtung geht und wo die Schwerpunkte der einzelnen Sender liegen, sind ohnehin koordiniert. Innerhalb der Programmplanung kann man sich deshalb mehr auf die Feinplanung konzentrieren. Absprechen kann man beispielsweise, wann welcher Sender seine großen Highlights startet, damit man sich nicht in die Quere kommt – das ist ein großer Vorteil.“

10 Programmplanung bewirkt Zuschauerbindung

In den beiden vorangegangenen Kapiteln war von zwei Zielen der Programmplanung und ihrer operativen Umsetzung, der Programmierung, die Rede: dem Ziel, beim Publikum Gewohnheiten zu erzeugen und der Absicht, gezielt die Aufmerksamkeit des Publikums zu gewinnen. Ein weiteres Ziel ist den beiden genannten übergeordnet: das Ziel, eine möglichst enge, dauerhafte Bindung der Zuschauer herzustellen.

In diesem Kapitel wird zunächst auf das Konzept des Audience Flow eingegangen, das gleichermaßen auf Gewohnheiten abzielt, die kurzfristige Aufmerksamkeit des Publikums erzeugen soll und insgesamt die Intention besitzt, Zuschauerbindung zu erzeugen. Anschließend wird die Frage erörtert, inwieweit Programmplanung ein Instrument zur Markenbildung von Fernsehanbietern ist.

10.1 Das Konzept des Audience Flow

Die Strategie des Audience Flow wurde in den USA in der Folge der Massenverbreitung von Videorekordern und Fernbedienungen entwickelt. Obwohl die erste Fernbedienung bereits 1955 auf den US-Markt gebracht worden ist und Videorekorder bereits 1956 in den USA vorgestellt wurden²¹², dauerte es bis Mitte der 80er-Jahre des 20. Jahrhunderts, bis diese Geräte eine nennenswerte Verbreitung in den Haushalten fanden. 1985 war in fast einem Drittel der US-Haushalte eine Fernbedienung und in einem Fünftel ein Videorekorder vorhanden²¹³; 1988 besaß bereits mehr als die Hälfte der US-Haushalte einen Videorekorder²¹⁴. Diese beiden Geräte waren die Voraussetzung für „den aktiven Rezipienten“, wie BACHEM (1995, S. 55) formuliert.

Eine Revolution, die sich gegen die senderseitig bestimmte Programmierung der Programmplaner richtete: Die Zuschauerinnen und Zuschauer wurden durch diese Apparate zum ersten Mal unabhängig von der Programmablaufgestaltung der Fernsehanbieter. Sie konnten mithilfe des Videorekorders die Einzelprogramme zeitversetzt anschauen und durch die Fernbedienung blitzschnell und mühelos nach Alternativen suchen, wenn ihnen das gerade betrachtete Programm nicht attraktiv genug erschien.

212 Am 14. April 1956 wurde ein Videorekorder-Prototyp von Ampex in Chicago demonstriert; HIEBEL 1997, S. 116

213 Vgl. BACHEM 1995, S. 56f.

214 Vgl. ZIELINSKI 1989, S. 215

„Der Videorecorder wurde in den fünfziger Jahren wesentlich entwickelt zur Herstellung von gleichzeitigen Fernseherlebnissen, zur Normierung von Fernsehzeit als sozialer Zeit. Zwei Jahrzehnte später, in die Hände der Zuschauer vor den TV-Apparaten gelangt, diente das Artefakt dem Gegenteil: der zeitlichen Destrukturierung der vom Veranstalter festgelegten, also für die Subjekte der Rezeption fremdbestimmten Programmreiter; er diente der Herstellung nicht von gemeinsamen, sondern singularisierten audiovisuellen Erfahrungen, der Herstellung von anarchischen Fernsehverhältnissen im zeitbezogenen Sinne“ (ZIELINSKI 1989, S. 235).

Das Publikum erhielt durch den Videorecorder Unabhängigkeit von der Programmierung, vom senderseitig vorgegebenen Programmablauf; durch die Videoaufzeichnung war es den Zuschauerinnen und Zuschauern erstmals möglich, Teile des Programmflusses auszuwählen und sie in beliebiger Reihenfolge, mit beliebigen Unterbrechungen und zu beliebigen Zeiten anzuschauen. Wenn diese Unabhängigkeit von der Programmierung mit einem gewissen organisatorischen und technischen Aufwand verbunden war, schuf die Fernbedienung eine wesentlich unaufwändigere und immediatere Freiheit: Mit der Verbreitung der Fernbedienung war das Phänomen des „Zapping“²¹⁵ entstanden – Zuschauer konnten mit der Fernbedienung unmittelbar durch den Wechsel des Programms reagieren. NBC-Medienforscher Horst STIPP (A150) spricht von „aktiven Zuschauern“: „Wir stellen fest, dass viele Zuschauer, vor allem die Fernseh-Fans, die sehr viel fernsehen, durchaus sehr aktiv sind. Man benutzt das Wort ‚aktiv‘ ja nur selten im Zusammenhang mit dem Fernsehzuschauer; diese Menschen sind aber sehr aktiv in dem Sinne, dass sie ständig auf der Suche nach neuen, interessanten Programmen sind. Sie probieren Programme aus, bleiben dabei oder auch nicht.“ Durch die Möglichkeit, den angebotenen parallelen Programmfluss der empfangbaren Kanäle selbstbestimmt zu nutzen hat sich die Rolle des Zuschauers deutlich verändert, wie WIEDEMANN (1994, S. 39) konstatiert: „Der frei von Programm- und Werkzweigen durch die Fernsehangebote wandernde, nicht selten auch sprintende (,Durchblättern‘ der Programme im Sekundentakt) Zuschauer bringt nun nicht selten Aktivitäten in sein Verhältnis zum Fernsehen ein, die ihn vom Zuschauer zum ‚Gestalter‘ von Programmen werden lassen. Daß dies zu Verdruß und Irritationen bei den eigentlichen

215 In der US-amerikanischen Fernsehbranche wird zwischen „Grazing“, der Suche nach interessanten Sendungen auf unterschiedlichen Programmen, „Flipping“, dem Wechseln zwischen Kanälen, und „Zapping“, dem Programmwechsel bei Werbeunterbrechungen, unterschieden (vgl. BACHEM 1995, S. 57). In Deutschland hat sich der Begriff „Zapping“ für all diese Umgangsweisen mit Fernsehprogrammen etabliert.

Programmgestalter führt (per Programmauftrag und/oder medienkommunikativem Selbstauftrag prädestiniert), kann und darf nicht verwundern [...].“ Die Irritationen der Programmgestalter sind dabei sowohl programmkulturell wie ökonomisch begründet:

- Programmkulturell betrachtet entspricht die „beiläufige, fragmentierte bzw. punktuelle“ (WIEDEMANN 1994, S. 39) Rezeption des Fernsehangebots nicht der Intention der Programmgestalter – ihr Ziel ist es, dramaturgisch durchdachte und in der Gesamtrezeption wirkende Einzelprogramme zu produzieren; die Wirklichkeit sieht seit langem anders aus: „Von den RezipientInnen eines Spielfilms im Fernsehens sieht nur eine Minderheit ihn vollständig, die Mehrheit nutzt mehr oder weniger große Ab- bzw. Ausschnitte des Films“ (WIEDEMANN 1994, S. 39).²¹⁶ Für Programmgestalter, die ihre Aufgabe nicht allein als Dienstleistung des kurzfristigen „Augenkitzels“ sehen, sondern einen journalistischen oder künstlerischen Anspruch verfolgen, kann diese Entwicklung Verdruss bedeuten.
- Unter ökonomischen Gesichtspunkten der Fernsehunternehmen ist ein häufiger Programmwechsel des Publikums ebenfalls wenig erfreulich: Für den Werbezeitenverkauf zählen einerseits die Sehbeteiligung und der Marktanteil (vgl. 7.1.1.1), die durch Um- und Abschalten reduziert werden, als entscheidende Kriterien für die Preispolitik; auf der anderen Seite ist die Werbevermeidung durch Wegschalten der Werbespots für den Verkauf von Werbezeiten hinderlich.

Die Befürchtungen der Werbungtreibenden, größere Teile des Publikums könnten durch – eventuell nur kurzzeitiges – Umschalten ihre Werbespots umgehen, veranlassten die kommerziell orientierten US-amerikanischen Sender nach Methoden zu suchen, um das Publikum möglichst lange in ihrem Programm zu behalten²¹⁷. Als Gegenmaßnahme entwickelten die US-Fernsehanbieter das Konzept des Audience Flow. Dabei wird die Strategie verfolgt, das Programmschema und die konkrete Programmierung so zu gestalten, dass möglichst viele Zuschauer möglichst lange beim eigenen Programm verweilen, ohne um- oder abzuschalten.

216 WIEDEMANN 1994 (39f.) führt unter anderem aus, dass Fernsehzuschauerinnen und -zuschauer aufgrund von Erfahrungen Struktur und Erzählweise eines Einzelprogramms auch dann verstehen, wenn sie nur Teile davon rezipieren.

217 Vgl. BACHEM 1995, S. 56ff.

10.1.1 Bedeutung des Audience Flow

Für die privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter in Deutschland ist der Audience Flow aus denselben wirtschaftlichen Überlegungen von Bedeutung, der seine Entstehung in den USA begründet hat; hinzu kommt verschärfend, dass angesichts der Programmviefalt im deutschen Fernsehen (vgl. Kapitel 3) zu jeder Zeit *zahlreiche* Programmalternativen zur Verfügung stehen, die sich durch einfaches Drücken der Fernbedienung erreichen lassen.

RTL-Programmplaner Klaus HENNING (A59) formuliert deshalb deutlich: „In der Primetime geht es darum, nach Möglichkeit die für die Werbewirtschaft relevante Zielgruppe größtenteils abzudecken und einen Audience Flow zu erzeugen, also möglichst diejenigen Zuschauer, die man gewonnen hat, zu behalten und im Verlauf des Tages bis abends neue Zuschauer hinzuzugewinnen.“ Einen Audience Flow zu erzielen sei, so Nicolas PAALZOW (A100), ProSieben, „der Idealfall“. Und Krisztina IMGRUND (A114), Kabel 1: „Es sollte ein Programm, bei dem die Zuschauer, die sich um 20.15 für ihren Sender entschieden haben, möglichst lange gehalten werden können. Das ist aber nicht immer möglich. Wir achten darauf, dass das zielgruppenorientiert abläuft. Die Dramaturgie ist wichtig [...]“

Erzielt wird der Audience Flow durch einen Program Flow – durch einen möglichst gleichartigen Programmfluss, der dem Publikum, das im Programm gehalten werden soll, möglichst über lange Zeit genau das anbietet, was es mag. Und das ist im Normalfall das, was es zum Einschalten motiviert hat und was es gerade schon sieht. Die Umsetzung des Audience-Flow-Konzepts bedeutet also in der Regel: immer mehr vom Gleichen.

Volker SZEZINSKI (A81), SAT.1: „Die wechselnde Programmfolge steht unter der Maßgabe, die Zuschauer beizubehalten und sie ins nächste Programm hineinzutragen. Wenn Sie da einen Bruch in der Programmpolitik haben, haben Sie ein Problem.“

Um einen Audience Flow zu erreichen, werden Programmierungsmethoden wie Blockprogrammierung, Double Running oder auch Themenabende eingesetzt²¹⁸. PAALZOW (A100) gibt ein Beispiel: „Wenn wir die neue Staffel von ‚Sex and the City‘ am Dienstag um 21.15 Uhr einstarten, programmieren wir zweimal davor ein so genanntes Unterhaltungsspecial ‚Let’s Talk about Sex and the City‘, das sich mit der Serie und den Stars dieser Serie beschäftigt. Wir tun das in der Hoffnung, dass das Publikum sich im Anschluss die neuen Folgen anschaut.“

218 Vgl. 7.4.2

SZEZINSKI (A81) erläutert den Program Flow am Beispiel von SAT.1: „Wenn Sie sich unseren Freitag anschauen: Da geht der Zuschauer um 20.15 Uhr rein, und der Freitag steht zurzeit unter dem Publikumswunsch ‚Comedy‘. Die Arbeitswoche ist vorbei, man setzt sich Freitagabend vor den Fernseher – und von da an dominiert der hedonistische Wunsch nach Entertainment. Da bietet man ein Programm komplett durchgehend – als Program Flow – an. Eine Nummernrevue, die die Bedürfnisse des Publikums nach dem Motto ‚Unterhalte mich mal‘ befriedigt. Einem solchen Programmbedürfnis folgen auch andere Sender, RTL etwa. Ich sehe auch den Mittwoch in diesem Zusammenhang: Der Mittwoch ist ein sehr programmatischer Tag, um es so zu formulieren. Sie sehen bei uns immer um 20.15 Uhr als Primetime-Opener eine traditionelle Krimiserie, meist ‚Wolffs Revier‘, künftig auch neue Serien, bis 21.15 Uhr. Dann wird traditionell immer der große crime-artige Zweiteiler in Reihe bei SAT.1 programmiert: ‚Der Bulle von Tölz‘, ‚Eva Blond‘ mit Corinna Harfouch, ‚Inspektor Rolle‘ mit Rufus Beck und und und... Es sind noch mehrere Reihen in Vorbereitung.“

Die Bemühungen der Programmanbieter, einen Audience Flow zu erzielen, konzentrieren sich besonders auf die Primetime²¹⁹; zu dieser Zeit sind nicht nur besonders viele Zuschauerinnen und Zuschauer zu erreichen, sie ist auch derjenige Zeitraum des Tages, zu dem die fernsehbreiten Zuschauer auch bereit sind, sich für eine längere Zeit auf das Fernsehen einzulassen – die Zeit also, zu der noch am ehesten der Programmcharakter des Mediums Bestand hat. Für den Gesamterfolg eines Fernsehanbieters spielen allerdings auch die Marktanteile, die tagsüber gewonnen werden, eine wichtige Rolle, wie Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A126) unterstreicht: „Auch unser Tagesprogramm besitzt eine Dramaturgie. Es ist nicht so, dass wir uns nur in der Primetime darauf konzentrieren, einen Audience Flow hinzubekommen. Ich versuche natürlich nicht morgens zwischen 3.00 und 4.00 Uhr einen Audience Flow zu erreichen – aber in der Daytime ist es ebenso wichtig wie in der Primetime.“ Auch für Andrea WELLER (A140), RTL II, spielt das Konzept des Audience Flow während der Daytime eine Rolle: „Es gibt sicherlich Programmstrecken – wir haben zwischen 12.40 und 16.00 Uhr Kinderprogramm –, in denen wir natürlich dramaturgisch aufbauen und versuchen, Kinder und Jugendliche im Programm zu halten. Das hat für mich viel mit Dramaturgie und Inszenierung zu tun. Wir haben am Mittwoch einen Serienabend, wo wir mit der Sciencefiction-Serie ‚Stargate‘ starten und im Anschluss eine weitere Sci-Fi-

219 Und dabei besonders auf diejenigen Tage, in der die Fernsehnutzung höher und die Außerhausbeschäftigungen der Mediennutzer eher geringer sind; SZEZINSKI betont dabei vor allem den Mittwoch (A81).

Serie ausstrahlen. Es gibt also Programmstrecken, die man dramaturgisch aufbaut, weil man den Audience Flow mitnehmen möchte. Genauso bietet es sich aber auch hin und wieder an, in einer Reportage das Thema eines davor gesendeten Spielfilms oder einer Doku-Soap noch einmal anders zu behandeln. Wenn wir eine Doku-Soap ins Programm nehmen, in der die Arbeit von Polizisten begleitet wird, und hinterher eine Reportage programmieren, in der es um Autoklau in Deutschland geht, kann das sehr gut funktionieren. Das kann man aber nicht immer machen; wir bekommen unsere Reportagen nicht immer im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Vorgängerprogramm programmiert. Aber im Prinzip ist auch das eine dramaturgische Möglichkeit, wenn auch nicht für 24 Stunden am Tag.“ Und Volker SZEZINSKI (A81), SAT.1, ergänzt: „Man sollte schon versuchen, einen programmatischen Tag hinzubekommen; das wird aber immer nur bis 23.15 Uhr funktionieren, wenn das Publikum wechselt. Bis dahin tut man gut daran, im Sinne des Program und Audience Flow eine programmatische Ausrichtung zu bekommen.“

Den Bemühungen der Programmplaner, durch geschickte Programmierung einen Audience Flow zu erzielen, stehen allerdings tatsächlich Gewohnheiten des Publikums entgegen, die sich kaum durchbrechen lassen. PAALZOW (A100): „Auf der anderen Seite gibt es auch Grenzen des Audience Flow; Sollbruchstellen, die man bewusst in Kauf nimmt, weil man weiß, dass um 22.15 Uhr immer ein großer Austausch zwischen den Sendern stattfindet. Die Fernsehnutzung geht dann herunter, weil viele Leute ins Bett gehen; um 23.15 Uhr gehen dann noch mehr Menschen ins Bett. Es ist auch ganz klar, dass in der Primetime viel umgeschaltet wird. Da kann man zwar versuchen, die Leute bei der Stange zu halten, aber man weiß auch, gerade wenn man serielles Programm anbietet, wo die Umschaltzeiten sind.“ Auch Krisztina IMGRUND (A114), Kabel 1, berücksichtigt die „Sollbruchstellen“: „[...] es gibt allerdings bekannte Zuschaltzeitpunkte, bei denen man weiß, dass sich viele Zuschauer neu orientieren, etwa gegen 22.00, 23.00 Uhr herum.“ Und auch RTL-Programplaner Klaus HENNING (A67) sieht die Grenzen des Audience Flow: „Dass ein Zuschauer das komplette Programm durchschaut, ist vermutlich sehr selten; allein bei der Werbung wird ja schon weggezappt. Und den ganzen Abend über den Zuschauergeschmack zu treffen, ist allenfalls mit großen Samstagabendshows möglich. Erstrebenswert ist es in jedem Fall, den Zuschauer zu halten und ihn dazu zu bewegen, nach der Werbung wiederzukommen und ihn möglichst den ganzen Abend an einen zu binden.“

10.1.2 Perspektiven des Audience Flow

Festzustellen ist, dass Program – und in der Folge – Audience Flow Strategien sind, die über längere Strecken des Tages und des Abends den Versuch unternehmen, den ursprünglichen Programmcharakter des Mediums unter veränderten Nutzungsbedingungen aufrecht zu erhalten: Die von den befragten Experten mehrfach genannten Stichworte „Dramaturgie“ und „Inszenierung“ deuten auf die Absicht hin, dem Publikum zu bestimmten Zeiten ein durch-schaubares Programm anzubieten.

Für privatwirtschaftliche Fernsehvollprogramme spielt es offensichtlich eine Rolle, mittels des Program Flow ein identifizierbares „Programm“ anzubieten. NBC-Medienforscher Horst STIPP (A147) unterstützt diese Strategie aus US-amerikanischer Erfahrung: „Der Audience Flow wird immer wichtiger, weil er immer schlechter läuft. Die Zuschauer sind heute nicht mehr so leicht bereit, bei einem Sender zu bleiben, ohne mal zu schauen, was bei den anderen los ist. Für einen Sender wird es deshalb immer wichtiger, dagegenzuarbeiten und die Leute bei der Stange zu halten.“ STIPP (A147) weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung der Programmwerbung in Form von Trailern hin: „Der große Vorteil ist, dass man während der Sendung, also in der Werbeunterbrechung, die Zuschauer durch On-Air-Promotion auf die nachfolgende Sendung hinweisen und so einen Audience Flow erreichen kann. Wir wissen ja, wie Werbung funktioniert: Diejenige Werbung, die in unmittelbarer ‚Kaufnähe‘ ist, hat die größten Chancen. Im Supermarkt mag das ein Plakat sein, das direkt am Regal steht und den Sonderpreis bewirbt – beim Fernsehen sieht der Zuschauer gerade eine Sendung, die ihm gefällt und die eine halbe Stunde dauert, und dann wird ihm gesagt: In der nächsten halben Stunde siehst du auch etwas Tolles, schau es dir an. Sagt man den Fans einer Comedy allerdings: Die nächste Sendung ist eine politische Talkshow, schau dir das mal an, dann ist es so, als sagte man zu Vegetariern, dass heute das Fleisch ganz billig ist. Eine Ähnlichkeit der nacheinander platzierten Programme ist für den Audience Flow also sehr wichtig.“

Die bisher in diesem Kapitel dargelegten Überlegungen zum Audience und Program Flow bezogen sich ausschließlich auf privatwirtschaftliche, werbefinanzierte Programmanbieter; schließlich ist allein für sie das Argument, für die werbungstreibende Wirtschaft relevante Zielgruppen im Programm halten zu müssen, von Bedeutung. Für die öffentlich-rechtlichen Sender, deren Aktivitäten auf dem Werbemarkt eng reglementiert sind (vgl. 6.3.1), zählen die oben genannten Argumente nicht. Ob Audience Flow dennoch ein sinnvolles Konzept

für öffentlich-rechtliche Fernsehanbieter sein kann, wird in Kapitel 12 noch näher untersucht.

10.1.3 Programmähnlichkeiten durch Program Flow

Ein funktionierender Program Flow eines Senders, der zum Audience Flow führt, bleibt durch aufmerksame Konkurrenzbeobachtung (vgl. 7.3) seinem Wettbewerber nicht verborgen – und liefert damit Ideen, den eigenen Programmfluss zu optimieren, denn, wie NBC-Medienforscher Horst STIPP formuliert: „Die Erfahrung zeigt, dass ähnliche Shows vom Audience Flow her gut funktionieren.“

Ein erfolgreich funktionierender Program und Audience Flow bei *einem* Programmanbieter ist ein Hinweis darauf, was das Fernsehpublikum zu einer bestimmten Zeit sucht; dies kann von den Wettbewerbern als Handlungsanweisung empfunden werden – die letztendlich dazu führt, dass sich Programmangebote immer mehr angleichen. Volker SZEZINSKI, SAT.1 (A72): „Es gibt keinen Sender auf der Welt, der in jedem Slot Marktführer ist. Ein Familienvollprogramm, wie wir es sein wollen, muss halt für viele Zuschauergruppen eine Programmpalette anbieten und in jedem Fragment dieser Palette möglichst gut sein, akzeptiert und wahrgenommen werden. Da wird Mittelmaß sofort durch Wegzappen bestraft, weil man zu sehr im Konkurrenzgehege steckt und andere Sender dann in diesem Segment besser sind. ‚Besser‘ heißt in diesem Zusammenhang: Sie treffen einfach den Publikumsgeschmack noch besser als wir – oder umgekehrt. Dadurch entsteht dann leicht ein Konkurrenzkampf in der Form, dass versucht wird, einfach dem Besten alles nachzumachen – ein Prozess, den man im deutschen Fernsehen gut beobachten kann.“

Dieser Prozess, erfolgreiche Programme der Konkurrenz zu kopieren und zu imitieren, also „Clones“²²⁰ ins Programme zu nehmen, ist ein aus dem US-amerikanischen Fernsehmarkt bekanntes Phänomen. Ziel dabei ist allerdings nicht – wie oftmals in der Öffentlichkeit diskutiert – durch Vervielfältigung einer Programmidee an ihrem Erfolg zu partizipieren, wie Horst STIPP (A147) erläutert: „Wenn eine Masche aufkommt, die erfolgreich ist, wird sie oft von der Konkurrenz imitiert – mit dem Ziel, diese Welle niedrig zu halten. Mit anderen Worten: Nachdem ‚Wer wird Millionär?‘ so gut einschlug, haben viele andere Sender auch Quizshows gebracht; vor allem mit dem Ziel, dass die Zuschauer die Quizshows leid werden. Die Imitation hat also oft auch das Ziel, einen Trend abzutöten.“

220 Vgl. 7.4.4

Dass eine solche Ähnlichkeit von Programmen durch Imitierung von Genres vom Fernsehpublikum überhaupt wahrgenommen wird, bezweifelt STIPP (A147): „Wir im TV-Business und auch die Wissenschaftler betrachten die Programme ja oft in Gruppen, etwa mit dem Oberbegriff ‚Talkshows‘. Die Zuschauer dagegen sind mehr geneigt, Programme individuell anzusehen und sie nicht in solche Schubladen zu stecken. Sie sehen eben keine Quizshow, sondern ‚Wer wird Millionär?‘. Das ist natürlich eine Quizshow, aber Zuschauer denken nicht in solchen Kategorien. Insofern erscheinen die Programme uns oft ähnlicher, als sie es für den Zuschauer tatsächlich sind. Noch ein Beispiel: Bei den Sitcoms könnte man im Moment durchaus von einer Krise reden, denn vor drei, vier Jahren gab es ungefähr 40 Sitcoms im Programm. Wenn wir aber mit unseren Zuschauern sprechen, stellen wir fest, dass sie zwar auch von ‚den‘ Sitcoms reden und davon, dass es so viele Comedys gibt, dass sie aber ganz klar ihre zwei, drei oder auch vier Sitcoms haben, die sie mögen – und die anderen werden als völlig uninteressant betrachtet. Die Unterschiede werden vom Publikum oft stärker wahrgenommen, als wir es in der Analyse sehen.“

10.2 Programmplanung als Instrument zur Markenbildung

„Der Einfluß, der jede Programmgestaltung bestimmt und nach dessen Pfeife alle tanzen, ist die Selbstverstärkung der Beachtlichkeit. Dem, der hat, dem wird gegeben: Wer reich an Beachtung ist, wird allein deswegen reicher; wer arm an Beachtung ist, ist schon deshalb arm an Chancen. Es ist das Prinzip der Kapitalisierung in seiner reinsten Form, das die gesellschaftliche Beachtung im großen Stil und mit unerbittlicher Effektivität von Arm nach Reich umverteilt.“

FRANCK 1998, S. 156

Wer eine Marke²²¹ ist, hat Vorteile: Ihm werden Eigenschaften und ein Image zugeschrieben, die zunächst unabhängig von den tatsächlichen (und beim Fernsehen kurzfristigen und nicht selten von Stunde zu Stunde wechselnden) Merkmalen des Produktes sind. Für einen Fernsehsender bedeutet das: Wer als Sender gilt, der aktuelle Hollywood-Spielfilme, unterhaltsame Comedy oder zuverlässige Information bietet, wird Einschaltungen von denjenigen erhalten, die genau das suchen, was diese Erwartungen zu erfüllen verspricht. Ein klares Profil zu besitzen oder gar eine Marke zu sein, muss deshalb, wie in anderen Bran-

221 Für den Begriff der Marke existieren zahlreiche Definitionen; je nach Kontext können juristische, soziologische, psychologische oder ökonomische Aspekte im Vordergrund stehen (vgl. BENTELE 2006, S. 158). Im Zusammenhang dieser Untersuchung soll der Begriff der Marke in Anlehnung an KELLER (1993, S. 2) als ein „Nutzenbündel“ mit spezifischen Merkmalen verstanden werden, die sich aus Sicht der Zielgruppe gegenüber anderen Nutzenbündeln unterscheiden, die dieselben Bedürfnisse erfüllen.

chen auch, das Bestreben eines jeden Fernsehprogramm-anbieters sein. „So steigt auf Märkten wie dem Fernsehmarkt, auf dem immer mehr Anbieter um die Aufmerksamkeit der Rezipienten konkurrieren und die so gleichzeitig ihr potentiell es Publikum fragmentieren, der Wert etablierter Markennamen. Sie erleichtern dem Konsumenten die Orientierung und schaffen eine Kundenbindung“ (KIEFFER 2004, S. 19).

Tatsächlich besitzt das Publikum eine individuell variierende, doch überschaubare Anzahl an Lieblingssendern – das „relevant set“, zu dem eine „Kundenbindung“ besteht und aus dem die Programmauswahl erfolgt. Volker SZEZINSKI (A84), SAT.1: „Es gibt offensichtlich eine Priorisierung hinsichtlich derjenigen Sender, die man bevorzugt einschaltet. Dazu gehört bei bestimmten Zuschauern SAT.1, bei anderen gehört SAT.1 überhaupt nicht dazu. Diese Erkenntnis ist bei uns auch die Basis der Familienaufstellung: Wir werden doch nicht übermäßig Manpower und Geld in ein Programm investieren, von dem wir wissen, dass ProSieben sehr viel dichter an den Zuschauerqualitäten und -quantitäten dran ist. Wir werden auf der anderen Seite aber versuchen, uns bei einem Zuschauer, von dem wir wissen, dass er die Affinität hat, abends SAT.1 einzuschalten und zu schauen, was es heute gibt, als Sender darzustellen. [...] Bei SAT.1-affinen Zuschauern funktioniert es wohl so, dass wir den First Look haben; wenn der nicht gefällt, geht der Zuschauer woanders hin.“

Eine von der Programmzeitschrift „TV Today“ in Auftrag gegebene Erhebung, bei der im Jahr 2003 1.003 Personen ab 14 Jahren nach ihrem Lieblingssender gefragt wurden, kam zu folgendem Ergebnis: „Danach wählen 16 Prozent Das Erste zu ihrem Lieblingssender. In der Altersgruppe 60 plus votiert sogar gut jeder Vierte (26 Prozent) für die ARD.“²²² Hinter dem „Ersten“ platzierten sich in der Beliebtheitsrangliste RTL und ProSieben, das ZDF und – mit deutlichem Abstand – SAT.1. Bemerkenswert ist dabei, dass die Beliebtheit nicht den Marktanteilen, also der tatsächlichen Nutzung, entspricht: Marktanteilssieger 2003 wurde – genau umgekehrt – RTL vor dem „Ersten“; der in der Beliebtheitswertung drittplatzierte Sender ProSieben dagegen konnte nur knapp die Hälfte des Marktanteils von RTL erzielen, während SAT.1 trotz geringem Beliebtheitswert bei den Marktanteilen weiter vorne landete (vgl. Tabelle 20). Die Diskrepanz zwischen Beliebtheit und Nutzung wirft die Frage auf, ob die Zuschauerinnen und Zuschauer sich jeweils bewusst sind, welchen Programm-anbieter sie gerade eingeschaltet haben.

222 DP 2003

<i>Beliebtheits-Rang</i>	<i>Sender</i>	<i>Zuschauer ab 14 J.</i>	<i>Marktanteil 2003 ab 14 J.</i>
1	ARD/„Das Erste“	16 %	14,5 %
2	RTL	15 %	15,0 %
	ProSieben		7,0 %
3	ZDF	13 %	13,7 %
4	SAT.1	5 %	10,4 %
5	Vox	3 %	3,5 %
	Kabel 1		4,3 %
6	RTL II	2 %	4,4 %

Tabelle 20 **Beliebtheit und Marktanteil der Vollprogramme 2003**

Quellen: DP 2003; AGF/GfK-Fernsehforschung pc#tv, media control

10.2.1 Programmauswahl versus Senderauswahl

„Ich glaube, dass der Zuschauer auch den Sender an sich wahrnehmen muss. Aber er orientiert sich an den Einzelprogrammen, daran, ob die ihm gefallen [...].“ IMGRUND A116

Eine für die Programmplanung wichtige²²³ Frage ist, ob das Publikum bewusst Einzelprogramme oder Sender einschaltet. Eine Frage, die auch aus Sicht der Programmverantwortlichen nicht eindeutig zu beantworten ist. Kabel-1-Programmplanerin Krisztina IMGRUND (A116): „Wir möchten natürlich als gesamtes Programm Kabel 1 wahrgenommen werden; die Zuschauer orientieren sich allerdings teilweise mehr an Einzelprogrammen. Wenn Sie einen ‚Waltons‘-Zuschauer nehmen, der ein Fan ist, dann stehen für ihn die ‚Waltons‘ im Vordergrund, und Kabel 1 ist der Sender, der ihm endlich seine ‚Waltons‘ zurückgebracht hat, auf die er schon fünf Jahre gewartet hat.“

Dass die einzelne Sendung in der Wahrnehmung des Publikums von größerer Bedeutung ist als der Sender, der sie ausstrahlt, stellt auch ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A41) fest: „Ich glaube, dass das Programm insgesamt eine konstituierende Form hat, aber wenn man die Leute fragt: ‚Wo hast du das denn gestern gesehen?‘, werden sie es oft nicht wissen. Ich bin mir allerdings sicher, dass vor dem Hintergrund einer digitaleren Welt mit noch mehr Angeboten das Gesamtangebot entscheidend sein wird. Einen Gottschalk zu haben ist gut, aber man muss das auch mit anderen Programmmarken verbinden.“ Ebenso wie

223 Vor allem die Werbungtreibenden interessieren sich dafür, ob für die Einschaltentscheidung der Zuschauer die einzelnen Sendungen oder die TV-Sender ausschlaggebend sind, um entsprechend ihre Spot-Buchungen zu planen. Eine Pilotstudie der Hamburger Initiativ Media GmbH interpretierte bereits 1993 das Ergebnis der untersuchten Sender-Images von ARD, ZDF, RTL und SAT.1 als Bestätigung der Annahme, dass die Sendungen und nicht die Sender für die Programmauswahl des Publikums entscheidend sind (vgl. MEDIEN AKTUELL 1993b).

SCHÄCHTER betont auch Nicolas PAALZOW (A97), ProSieben, dass ein Sender gerade weil das Publikum sich mehr an Einzelprogrammen orientiert, daran arbeiten muss, eine Marke zu sein: „Ich glaube, dass es heute wichtig ist, nicht nur die einzelne Sendung, der natürlich eine gute Formatidee zugrunde liegen sollte, zu sehen, sondern dass letztlich der ganze Sender etwas tragen muss.“

Auch NBC-Medienforscher Horst STIPP (A146) betont, dass die Einzelprogramme zunächst in der Wahrnehmung des Publikums dominieren: „Die Leute sehen keine Sender, die Leute sehen Programme. In Bezug auf die Profile der einzelnen Sender sind sie immer mehr verwirrt; es wird immer schwieriger für sie, ganz genau zu wissen, welcher Sender was macht. Da kommt es auch aus Sicht der Zuschauer schon zu dem Eindruck, dass die großen Networks mit ihren ‚Vollprogrammen‘, wie man es in Deutschland nennt, sich sehr ähnlich sind. Die so genannten Kabel-Sender dagegen sind anders, indem sie als Nachrichten-, Kinder- oder Musikkkanäle engere Gruppen ansprechen.“ Den eher verwirrenden Ähnlichkeiten im Programmangebot der Vollprogramme sollte deshalb ein deutliches Profil entgegengesetzt werden, sagt Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A127f.): „[...] umso wichtiger ist es, Programmfarben so zu verankern, dass die Zuschauer sofort wissen, bei welchem Sender sie sich befinden. Die Themen ‚Reise‘ und ‚Freizeit‘ beispielsweise werden mit Vox assoziiert; man sieht das auch am Einschaltverhalten: Diese Sendeplätze werden gezielt eingeschaltet. Bei Spielfilmen dagegen stellt sich immer wieder heraus, dass kaum jemand weiß, bei welchem Sender er sich gerade befindet.“

Die Einzelprogramme sind es aber auch, die nach Ansicht von STIPP (A146f.) das Profil eines Programmanbieters prägen, und zwar langfristig: „Wir stellen fest, dass es trotzdem noch Profile und Images gibt – die werden aber oft genauso stark von Programmen der Vergangenheit wie von aktuellen Programmen geprägt, zumal die Zuschauer oft aktuelle Programmveränderungen gar nicht mitbekommen. Oder sie bekommen mit, dass es ein neues Programm gibt und finden es sogar gut, haben aber nicht gelernt, auf welchem Sender es ausgestrahlt wird: Die Zuschauer kennen das Programm zwar, können aber den Namen des Senders nicht zuordnen. Jeder Sender versucht natürlich, etwa durch Marketing, ein bestimmtes Profil zu erreichen. Man stellt aber, jedenfalls in Amerika, immer mehr fest, dass dieses Profil durch gegenwärtige Programme und solche, an die man sich erinnert, gleichermaßen bestimmt wird.“

ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A36f.) weist ebenfalls der „Programmerinnerung“ eine Bedeutung für das Profil zu: „In einem Markt, wo der durchschnittliche Satellitenhaushalt 39 Programme empfangen kann, gibt es nur eine Chance: auf das eigene Profil, die eigene Profilierungspotenz, zu setzen. Denn nur das sind wir. Wir müssen unsere Stärken ausbauen und Marken setzen, Markenfernsehen produzieren, das sich in der kollektiven Erinnerung gegenüber anderen Programmen stärker durchsetzt. Die Gewissheit zu geben, um 21.45 Uhr kommt ein ‚heute-journal‘, ist in der Konkurrenz, in der wir uns befinden, die sicherste Voraussetzung für den doppelten Erfolg, nämlich den Markt- und den Profilerfolg.“

10.2.2 Programmprofil und Erwartungshaltung

Wer ein Fernsehprogramm gezielt einschaltet, kennt es meist – abgesehen von bereits gesehenen Wiederholungen – nicht; er orientiert sich an Erwartungshaltungen, die durch vorhergehende Erfahrungen und das Image des Senders geprägt sind. Ladya VAN EEDEN (A128), Vox: „Free-TV-Premieren und Blockbuster werden oft mit ProSieben und mit uns in Verbindung gebracht. Da wissen die Zuschauer, dass sie bei diesen beiden Sendern etwas finden könnten.“ Nicolas PAALZOW sieht in der „Spielfilmkompetenz“, die ProSieben in den Augen des Publikums besitzt, den Kern der Sendermarke: „Wir sind Spielfilmsender Nummer 1 – in jeder Befragung kommt das heraus; und selbst wenn wir zwei Jahre keine Spielfilme ausstrahlen würden, würde das noch nachhallen. Auf der anderen Seite haben wir keine Kompetenz für Sport. Ich glaube, ein Champions-League-Spiel bei uns würde die Hälfte des Marktanteils erreichen, den es bei SAT.1 bekommt“ (PAALZOW A89). Darin, eine profilierte Marke zu sein, sieht PAALZOW (A89) einerseits ökonomische Vorteile für den Sender: „Das war auch der Grund, warum ProSieben in der Vergangenheit mit einem Premium-Anspruch Reichweitenumfelder stärker kapitalisieren konnte als der eine oder andere Wettbewerber.“²²⁴

Gleichzeitig weist PAALZOW (A89) darauf hin, dass eine profilierte Marke die Möglichkeiten der Programmplanung auch einschränkt: „Auf der anderen Seite ist der mehr generalistische Anspruch, den SAT.1, RTL, ARD und ZDF verfolgen, auch eine Chance, weil es nichts

224 PAALZOW an einer anderen Stelle (A101): „Auf der anderen Seite bin ich überzeugt, wenn ich mir die Sender ProSieben und SAT.1 anschau – und das findet man in der Unternehmensstrategie des Konzerns wieder – dass die großen Spielfilm-Erstausstrahlungen mit der Spielfilmkompetenz, die der Zuschauer ProSieben gegenüber wahrnimmt, auch kommerziell auf ProSieben besser verwertet werden, als wenn sie auf SAT.1 ausgestrahlt würden.“

gibt, was nicht zu der jeweiligen Marke passt. Man kann also alles Mögliche ausprobieren; RTL hat es gerade wieder mit ‚Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!‘ gezeigt – einer Show, die wir uns aus Markengesichtspunkten bei ProSieben nicht hätten vorstellen können. RTL macht’s und hat damit einen Riesenerfolg.“ Für ein Vollprogramm, so wird aus PAALZOWS Äußerungen deutlich, darf das Markenprofil nicht zu eng sein, will man langfristig im Wettbewerb bestehen: „Wenn wir weiterhin als großer Anbieter und als Vollprogramm wahrgenommen werden wollen, müssen wir darauf achten, dass wir uns weiterentwickeln; wir müssen immer noch als Spielfilmsender Nummer 1 wahrgenommen werden, aber das alleine wird nicht reichen, um in den nächsten zehn Jahren ausschließlich davon zu leben. Deshalb haben wir uns bereits Unterhaltungsbereiche jenseits des Spielfilms erschlossen: Comedy ist ein Genre, dem ich eine große Zukunft bei uns voraussage. Das andere ist Musik-Entertainment, was wir mit ‚Popstars‘ aufgebaut haben. Auch darin sehe ich Marken Aspekte“ (PAALZOW A89).

Um sich im Bewusstsein des Publikums als Marke festzusetzen, muss ein Programmanbieter zunächst einmal mit einer Erwartung in Verbindung gebracht werden. Dabei sind nach PAALZOWS (A98) Ansicht die „großen“ Vollprogramme im Vorteil: „Was heute schwierig ist – und da haben die größeren Sender wie ProSieben, SAT.1 und RTL einen Wettbewerbsvorteil: als kleiner Sender aus dem Nichts ein Format zu starten. Das kann kaum noch funktionieren, weil das Grundrauschen im Fernsehen mittlerweile so groß ist, dass man kaum noch durchdringt – da kann man eine noch so charmante Show-Idee haben.“

Außerdem sind nicht alle Programmgenres gleichermaßen geeignet, profilbildend zu wirken. Insbesondere serielle Programme, die für die Programmanbieter aufgrund ihrer meist überschaubaren Kosten und ihrem Potenzial, Zuschauergewohnheiten zu erzeugen, prinzipiell Vorteile bieten, sind oft nur wenig geeignet, eine Senderbindung oder gar kein Markenprofil zu erzeugen.

„Die legendärste Fernsehserie aller Zeiten kehrt auf die Bildschirme zurück: ‚Bonanza!‘“²²⁵, teilte die Abteilung Kommunikation/PR von Kabel 1 im April 2003 der Presse mit; und erinnerte an den Kult-Charakter dieser NBC-Serie, die von 1959 bis 1972 im US-amerikanischen Fernsehen lief. Und nicht nur dort, sondern in insgesamt 132 Ländern von verschiedenen Programmanbietern immer wieder wiederholt wird. Ob das Publikum (zumindest außerhalb der USA) diese Serie allerdings einem Sender zuordnen kann, ist zweifel-

225 KABEL 1 2003

haft – „Bonanza“ mag Zuschauer auch im x-sten Re-Run an die Serie selbst binden, um eine Senderbindung zu erzielen ist sie sicher wenig geeignet. Andrea WELLER (A142), RTL II: „Besonders bei seriellen Programmen ist es für den Zuschauer schwierig, sie einem Sender zuzuordnen – ich bin mir nicht sicher, ob der Zuschauer, dessen Lieblingssendung ‚Stargate‘ ist, weiß, dass die Serie bei RTL II läuft. Sendungen wie ‚Big Brother‘ werden aber sehr stark mit RTL II verbunden – der Zuschauer wird zwar sagen, er schaut ‚Big Brother‘, es wird ihm aber ganz klar bewusst sein, dass die Sendung bei RTL II läuft.“

Programm-Events wie „Big Brother“ sind, wie bereits in Kapitel 8 dargestellt, eine Möglichkeit, eine große Aufmerksamkeit zu erreichen und durch das Außergewöhnliche Eventhafte des Einzelprogramms gleichzeitig eine Profilbildung oder -pflege zu betreiben. Krisztina IMGRUND (A112), Kabel 1, weist in diesem Zusammenhang auf SAT.1 hin: „Wenn Sie an SAT.1 denken, an den ‚Tunnel‘ und andere deutsche Event-Movies, dann ist das ein Aushängeschild, dafür steht SAT.1, und das weiß auch jeder. [...]“ SAT.1-Programmplaner SZEZINSKI betrachtet diesen Effekt in seiner Bedeutung für den Gesamterfolg des SAT.1-Programms allerdings skeptisch. Am Beispiel des Zweiteilers „Das Wunder von Lengede“²²⁶ erläutert er (A76): „Sicherlich sind da sehr, sehr viele Leute, die sonst etwas anderes gemacht hätten, dazu übergegangen, SAT.1 einzuschalten, weil ‚Lengede‘ lief. Die Marktforschung weist deutlich aus, dass dort sehr viele Selektivseher vor dem Bildschirm saßen. Die Frage ist, ob es besonders intelligent ist, sich auf Programme zu kaprizieren, die Selektivseher an den Sender binden; wobei das beim ‚Wunder von Lengede‘ auch nicht unsere Intention gewesen ist. [...] Festzustellen ist jedenfalls, dass es beim ‚Wunder von Lengede‘ Leute gab, die extra dieses Programm eingeschaltet [...] haben; die werden deshalb am nächsten Sonntag oder Montag nicht wieder SAT.1 einschalten.“ SZEZINSKI (A78) weiter: „Unser Ziel ist es, über alle Programmbereiche in Deutschland Zuschauer für SAT.1 zu gewinnen und möglichst zu ‚chronischen‘ Zuschauern zu machen und sie nicht nur bei TV-Events zu bekommen.“

Dass die punktuelle Aufmerksamkeit, die TV-Events beim Publikum erzielen, aus Sicht der Sender oft weniger unter Gesichtspunkten des Quotenerfolgs und mehr unter Aspekten der Profilbildung gesucht wird, unterstreicht auch Horst STIPP (A150) aus US-amerikanischer Erfahrung: „Es gibt in Amerika Serien mit Quoten, die fünfmal höher sind als manche

226 Die beiden 90-minütigen Teile (Regie: Kaspar Heidelberg) wurden am 9. und 10. November 2003 jeweils um 20.15 Uhr bei SAT.1 ausgestrahlt; sie erreichten 9,37 und 9,65 Millionen Zuschauer (ab 3 Jahren) bzw. einen Marktanteil von 34,1 und 38,5 Prozent in der Zielgruppe 14 bis 49 Jahre (vgl. Zeitsprung 2006).

„Events“, aber niemand spricht darüber. Diese Serien laufen halt gut, sind nichts Besonderes. Events werden manchmal aufgeblasen, weil sie für Kritiker besonders interessant sind; in der Quote laufen sie aber nicht so gut. Solche Events sind dann aber natürlich für die Image- und Profilbildung sehr gut, man kommt dadurch ins Gespräch – und das ist eine wichtige Funktion.“

10.2.3 Profilbildung und Wirtschaftlichkeit

Dass die Programmplanung stets auf die Wirtschaftlichkeit – bei privatwirtschaftlichen Sendern also das angemessene Verhältnis zwischen Programmkosten und Werbeerlösen, bei öffentlich-rechtlichen Anbietern auf Kostendeckung – achten muss, ist in Abschnitt 6.2.1 erläutert worden. Wenn dieser Zwang zur Wirtschaftlichkeit auch über das gesamte ausgestrahlte Programm eines Senders hinweg gilt, so gilt er nicht für jedes Einzelprogramm zu jeder Zeit. Klaus HENNING, RTL (A65): „Man hat verschiedene Programme im Schema, von denen man weiß, dass sie sich im Leben nicht refinanzieren werden und dass man draufzahlt. Solche Programme leistet man sich aus Imagegründen, um ein attraktives Vollprogramm zu sein. Die Champions League ist dafür ein Beispiel. Die Lizenzkosten sind viel zu hoch, um sie zu refinanzieren. RTL hat sie wegen des Images gekauft; und auch, weil wir dadurch Zuschauer bekommen, die wir sonst nicht hätten.“ Und auch beim viel kleineren Anbieter Kabel 1 heißt es: „In den Kernzeiten, in denen man die meisten Marktanteile generieren kann und die auch von der Marktanteilsgewichtung wesentlich sind, vor allem also in der Primetime, kann man sich aber nicht erlauben, nur auf wirtschaftliche Zwänge zu schauen“ (IMGRUND A111).

Um vorzeigbare Marktanteile zu erzielen, aber eben auch aus Imagegründen werden von privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern – in der Primetime – durchaus Programme ausgestrahlt, bei denen von vornherein feststeht, dass sie zwar einen Publikums-, aber insgesamt für sich alleine betrachtet keinen wirtschaftlichen Erfolg erzielen werden.

Aber selbst der Zuschauererfolg wird im Einzelfall dem Imagegewinn durch eine bestimmte Programmierung untergeordnet. Ladya VAN EEDEN (A121), Vox: „Es ist ja nicht so, dass Erfolg von einer einzigen Zahl abhängt. Es ist klar, dass Wirtschaftlichkeit sehr wichtig ist. Doch wir haben auch Programme in der Primetime, zumindest in der späteren Primetime, bei denen wir nicht unbedingt vorher wissen, dass sie erfolgreich werden, die aber gut zum Image von Vox passen. [...] Wir haben natürlich bei der Planung immer unser Image

im Blick. Es ist nicht so, dass wir nach dem Motto ‚koste es, was es wolle‘ nur für die Quote Formate on air bringen.“ Für Andrea WELLER (A134), RTL II, spielen Image-Gesichtspunkte dagegen keine Rolle; sie kann sich „nicht vorstellen, dass es eine bewusste Entscheidung bei einem kommerziellen Sender gibt, eine quotenschwache Sendung in die Primetime zu setzen“.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Programmplanung und insbesondere der konkreten Programmierung für die Profil- und Markenbildung von Fernsehsendern eine zentrale Rolle zukommt: Programmplanung kann durch ein für möglichst lange Zeit unverändertes Programmschema für Orientierung und Verlässlichkeit sorgen, kann unter anderem durch Programmierungsmethoden (wie Thementage, -abende und -wochen oder auch Bridging), Event-Programmierung und die Zusammenarbeit mit der Programmkommunikation Aufmerksamkeit erzeugen und gleichzeitig durch einen an den Publikumsinteressen orientierten Program Flow (vertikal) und die Programmierungsmethode des Strippings (horizontal) den Versuch unternehmen, beim Publikum Gewohnheiten aufzubauen, die eine Bindung an den Sender als Ganzes (und nicht nur an die einzelne Sendung) erzeugen.

11 Informelle Einflussfaktoren auf die Programmplanung

In Kapitel 6 wurden ausführlich diejenigen Faktoren analysiert, die innerhalb der Programmleitungen und Programmplanungsabteilungen der Sender die Aktivitäten determinieren: Geld, Produktionsmittel und Programme, aber auch rechtliche Vorgaben und Einschränkungen sowie – nicht zuletzt – die Zuschauerresonanz. Absichtlich wurden dabei potenzielle – offizielle wie inoffizielle – interne und externe „Störfaktoren“ ausgeblendet.

In diesem Kapitel soll solchen Vermutungen nachgegangen werden. Im Einzelnen wird untersucht, welche Einflussnahme auf die Programmplanung es durch Diejenigen gibt, zu denen die Fernsehanbieter in einem gewissen Abhängigkeitsverhältnis stehen: die Werbewirtschaft und die Politik; es wird der Frage nachgegangen, welche informellen Einflüsse innerhalb eines Senders oder eines Medienkonzerns auf die Programmplanung existieren; schließlich wird die Beeinflussung der Programmplanung und speziell der Programmierung durch die veröffentlichte Meinung untersucht.

11.1 Einfluss der Werbewirtschaft

„Wir bedienen zwei Kunden: zum einen den Zuschauer, zum anderen den Werbekunden. Im Idealfall passt beides zusammen, nämlich dann, wenn wir ein quotenstarkes Programm haben, das exakt die Zielgruppe trifft und das die Werbewirtschaft gerne bucht.“

HENNING A60

Dass Programm, Werbung und Zuschauer zusammenpassen, wird ein erfolgsorientiertes Wirtschaftsunternehmen nicht dem Zufall überlassen. Die Frage ist allerdings, welchen Einfluss die werbungtreibende Wirtschaft darauf hat, von den Fernsehanbietern ein passendes redaktionelles Umfeld zur Verfügung gestellt zu bekommen. Rechtlich betrachtet ist eine Einflussnahme von Werbungtreibenden auf das Programm strikt ausgeschlossen, bestimmt § 7 Abs. 2 des RUNDFUNKSTAATSVERTRAGES:

„Werbung oder Werbetreibende dürfen das übrige Programm inhaltlich und redaktionell nicht beeinflussen. Satz 1 gilt für Teleshopping-Spots, Teleshopping-Fenster und deren Anbieter entsprechend.“

Damit wäre eine direkte Beeinflussung des Programms durch Werbungtreibende illegal; ein indirekter Einfluss der Werbungtreibenden ist damit allerdings nicht ausgeschlossen. Und angesichts der angespannten Lage auf dem Fernsehwerbemarkt ist ein solcher indirekter Einfluss nicht unwahrscheinlich. KIEFER (2004, S. 15f.) beschreibt die Situation: „Der Wegfall großer Werbekunden vor allem aus dem Telekommunikationsbereich, aber auch aus dem Mediensektor selbst sowie die schlechte Wirtschaftlage haben in den vergangenen Jahren zu einem Angebotsüberhang an Werbemöglichkeiten im Fernsehbereich geführt [...].“

Dabei stehen die Fernsehanbieter, insbesondere die werbefinanzierten privatwirtschaftlichen Sender, in einer starken ökonomischen Abhängigkeit von einer überschaubaren Anzahl großer Werbekunden, wie Tabelle 21 dokumentiert.

<i>Unternehmen</i>	<i>Werbeausgaben (in Mio. Euro)</i>
Procter & Gamble	242,4
Ferrero	171,2
Unilever Bestfoods	156,3
L'Oréal	150,5
Henkel	94,6
Reckitt Benckiser	86,4
Beiersdorf	79,3
Jamba	76,8
Danone	75,8
McDonald's	74,4
Sonstige	4766,3
Gesamt	5974,1

Tabelle 21 **Die größten Werber im deutschen Fernsehen**

Ausgaben Januar bis Oktober 2004 in Millionen Euro (Brutto-Werbeausgaben laut Tarif, ohne Sponsoring); Quelle: Thomson, Media Control; nach DER SPIEGEL 2004

Angesichts dieser Situation formulieren SCHULZ/HORNIG (2004) provokant: „Nicht die Zuschauer entscheiden über das Fernsehprogramm. Letztlich sind es die großen Konzerne, die mit ihren Reklame-Etats bestimmen, was Privatsender zeigen.“ Gestützt wird diese These von Horst STIPP (A151), wenngleich mit weniger Dramatik: „In Deutschland spricht man darüber vielleicht nicht so gerne, aber es ist so, dass die Werbewirtschaft einen ungeheuer starken Einfluss auf die Programmplanung und -gestaltung hat. Nicht in dem Sinne, dass sie immer dazwischenfunkt, sondern indem sie die grundsätzliche Planung bestimmt. Wenn die Werbung mehr Geld für Menschen unter 40 bezahlt, bemühen sich die

meisten Sender auch, Programme zu konzipieren, die Leute unter 40 ansprechen. Wenn die Werbewirtschaft für Vielseher und Leute über 50 weniger bezahlt, dann haben Programme für diese Zielgruppen bei den Sendern natürlich auch keine Priorität.“

Dass die werberelevante Zielgruppe der 14- bis 49-jährigen Zuschauerinnen und Zuschauer die einzige ist, mit der Fernsehanbieter auf dem Werbemarkt Geld verdienen können, empört regelmäßig die Öffentlichkeit: „Sind Zuschauer über 50 wirklich nichts mehr wert?“ jammerte ‚Bild am Sonntag‘. Das Frauenblatt ‚Die Zwei‘ startete eine Protestaktion unter dem Titel ‚Wir sind auch noch da!‘ Und Showmaster Dieter Thomas Heck, 60, tobte: ‚Herr Kogel, Sie verletzen die Menschenwürde!‘²²⁷, sammelte ‚Der Spiegel‘ Reaktionen darauf, dass der seinerzeitige²²⁸ SAT.1-Programmgeschäftsführer Fred Kogel Programme wie das „Glücksrad“, „Bitte melde dich!“ und „Der Bergdoktor“ aus dem Programm nahm oder nehmen wollte. Ob die Zielgruppe ab 50 tatsächlich für die Werbewirtschaft trotz insgesamt hoher Kaufkraft angesichts ihrer (wegen angeblich eingefahrenerer Konsumgewohnheiten) geringeren Beeinflussungsmöglichkeiten uninteressant ist oder nicht, spielt keine Rolle: Die Bereitschaft der Werbungtreibenden, für 50-jährige oder ältere Zuschauer Geld auszugeben, ist insgesamt gering.

Auch wenn Fernsehmanager (vor allem von solchen Fernsehanbietern, deren Programme bei älteren Zielgruppen besonders erfolgreich sind) wie Kogel²²⁹ hin und wieder den Versuch unternahmen und unternehmen, den Werbungtreibenden diese Zielgruppe schmackhaft zu machen, ist bislang keine generelle Trendwende zu erkennen. Ein – informeller – Einfluss der Werbewirtschaft auf die Programmplanung ist somit definitiv gegeben: Programme, die bei der werberelevanten Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen nur geringe Erfolgsaussichten haben, werden zumindest von den privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern (und während der Zeiten, zu denen die öffentlich-rechtlichen Sender ebenfalls Werbung ausstrahlen dürfen, auch von ihnen) keine Chancen haben, ausgestrahlt zu werden.

Beeinflusst wird durch den Blick auf die Chancen am Werbemarkt insbesondere die langfristige Programmplanung, wie Andrea WELLER (A136), RTL II, erklärt: „Die werbetreibende Wirtschaft spielt eine große Rolle, schon beim Einkauf. Wenn man ein teures Programm möchte, weil man redaktionell daran glaubt, es aber nicht refinanziert werden kann, ist

227 DER SPIEGEL 1998b

228 Kogel war vom Mai 1995 bis Oktober 2000 Geschäftsführer des Senders.

229 Vgl. PRITZL/PETERS 1998

das für einen privatwirtschaftlichen Sender schwierig.“ Ähnlich Ladya VAN EEDEN (A123), Vox: „Schon wenn wir Formate kaufen, achten wir darauf, dass sie für die Zuschauer wie für die Werbepartner attraktiv sind. Von einem Programm, das nur der Werbewirtschaft gefallen würde, haben wir nichts.“

Doch was ist, abgesehen von der anvisierten Zielgruppe, ein Programm, das der Werbewirtschaft gefällt? Nicolas PAALZOW (A95), ProSieben: „Meine Erfahrung mit dem werbefinanzierten Fernsehen ist, dass die Bedürfnisse der werbetreibenden Wirtschaft relativ schlicht sind: Sie kauft gerne eine gute Reichweite zu einem guten Preis ein. Da wird sicher auch kein Werbekunde widersprechen.“ PAALZOW (A95) weiter: „Wenn man sich in die Rolle des Marketingleiters bei einem Markenartikler versetzt, dann möchte der sein Produkt zu einem guten Preis in einem möglichst qualitativ hochwertigen Umfeld – obwohl das nicht einmal für jede Marke gilt – sehen. Die Einflussnahme von Werbekunden unmittelbar auf programmliche Entwicklungen ist sehr gering.“

Der Wunsch, Werbespots in „einem möglichst qualitativ hochwertigen Umfeld“, wie PAALZOW (A95) formuliert, auszustrahlen, bedeutet allerdings auch eine Einflussnahme auf die Programmplanung. STIPP (A151) präzisiert seine Erfahrungen mit den Ansprüchen der Werbewirtschaft: „Die Werbung sieht gerne ein konsumfreundliches Umfeld, also angenehme Unterhaltung. Anders ausgedrückt: lieber etwas Seichtes als etwas Kontroverses, lieber etwas Ordentliches als etwas Schmuddeliges.“

Deutlich wurden diese Ansprüche auf dem deutschen Fernsehmarkt bei der Ausstrahlung der ersten Staffel des Formats „Big Brother“ bei RTL II im Jahr 2000, später auch bei der RTL-Reality-Show „Ich bin ein Star – holt mich hier raus!“ (2004): Angesichts der kontroversen öffentlichen Diskussion über die ethische Vertretbarkeit der Fernsehshow verhielten sich die Werbungtreibenden – zumindest anfangs – zurückhaltend. Volker SZEZINSKI (A77), SAT.1: „Ich habe gesehen, dass Zyniker-Fernsehen bei RTL wie ‚Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!‘ desaströs gebucht wurde; da mag ein Werbekunde nicht so richtig rein. Ich habe selber Werbetreibende vor dem Start der ersten ‚Big-Brother‘-Staffel philosophieren gehört, die vollmundig gesagt haben: ‚Da werden wir nie rein gehen.‘ Die waren dann zwei Wochen später, nachdem die ersten Ratings so signifikant hoch waren, mit ihrer kompletten Produktpalette in den Werbespots drin.“ Horst STIPP (A151f.) bestätigt diese Beobachtung: „Wenn Programme wie die Dschungelshow ‚Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!‘ in Deutschland, die als Trash kritisiert wird, allerdings ein großes Publikum errei-

chen, kann es auch passieren, dass die Werbewirtschaft sagt: Das haben wir falsch beurteilt. Wenn den Zuschauern etwas gefällt, wird es von der Werbung auch akzeptiert. Das bestätigt auch die Forschung häufig: Programme, die von Kritikern negativ oder gar als gefährlich beurteilt werden, werden vom Publikum, das sich das Programm ansieht, oft ganz anders wahrgenommen. Aber die Werbung hat in diesem Sinne tatsächlich oft einen hemmenden Einfluss auf die ‚Verrohung der Sitten‘.“

Dass die Werbewirtschaft durch ihr Buchungsverhalten die Programmkultur gezielt positiv befördert, hält auch SAT.1-Programmplanungschef SZEZINSKI (A77) für unwahrscheinlich: „Vor dem Hintergrund dieser Beobachtungen glaube ich, dass es keine Verhaltensnorm gibt, an der sich die Werbewirtschaft ausrichtet; stattdessen beobachte ich die totale situative und subjektive Entscheidung von Leuten, die über das Werbegeld verfügen.“

Größer ist der Einfluss der Werbewirtschaft allerdings dort, wo es weniger um guten Geschmack als um eindeutige wirtschaftliche Interessen geht. Nicolas PAALZOW (A95): „Es kann [...] passieren, dass es mittelbar einen Einfluss gibt, weil Werbekunden das Umfeld nicht mögen. Das Format ‚Big Diet‘ bei RTL hielten Werbekunden aus der Lebensmittelbranche für total kontraproduktiv – man konnte da ja schlecht Werbung für Schokoriegel machen.“

In den USA, berichtet STIPP (A151), „schauen sich manche Werbekunden bestimmte Episoden von Serien vor der Buchung an, um zu sehen, ob darin etwas ‚Unzüchtiges‘ vorkommt; manche Unternehmen wollen mit ihren Spots nur in einem familienfreundlichen Umfeld sein.“ Werden die Werbungtreibenden bei ihrer Suche fündig, erfolgt die Einflussnahme auf das Programm jedoch sehr indirekt. STIPP (A151): „Die versuchen dann aber nicht, den Inhalt des Programms zu verändern, sondern kaufen einfach eine andere Werbezeit. Trotzdem besteht für die Sender der Druck, alle ihre Werbezeiten voll und zu guten Preisen auszubuchen, deshalb versucht man, die Programme so herzustellen, dass die Werbung sie akzeptiert. Da die Werbung meist nach der großen Masse schießt oder zumindest innerhalb einer Zielgruppe einen möglichst großen Marktanteil erreichen will, versucht sie sich häufig als die Stimme des Publikums darzustellen. Die Argumentation der Werbewirtschaft ist dann oft die: Wenn ihr die Masse nicht erreicht, macht ihr mit dem Programm irgendetwas falsch.“

Schließlich sei noch ein weiterer informeller, allerdings zentraler Einflussfaktor der Werbewirtschaft auf die Programmplanung erwähnt: Nur wenn werbefinanzierte Fernsehangebote

ter auf dem Werbemarkt Erlöse erwirtschaften, können sie wiederum Geld in Produktionen investieren. SCHULZ/HORNIG (2004): „Solange die Werbeeinnahmen nicht wieder anziehen, werden die TV-Manager weiterhin in schnellem Tempo Billigformate ins Rennen schicken [...]. Die Zuschauer werden noch öfter zur Fernbedienung greifen, ihre Verweildauer pro Kanal wird noch kürzer werden als bisher. Und die Sender werden sich noch mehr mühen, ihre Reklameblöcke so zeitgleich wie möglich zu schalten, damit niemand der Werbung entgehen kann.“

11.2 Einfluss der Politik

Wenn bei werbefinanzierten privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern ein informeller Einfluss der Werbewirtschaft vermutet werden kann, liegt es nahe, bei öffentlich-rechtlichen Anstalten nach einem *informellen* Einfluss der Politik auf die Programmplanung zu fragen²³⁰. Eine Frage, die zunächst befremden muss, ist doch Staatsferne ein wesentliches, in den Erfahrungen des Nationalsozialismus begründetes Konstruktionsprinzip des selbstbestimmten und selbstverwalteten öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems der Bundesrepublik Deutschland. Trotz der prinzipiellen Staatsferne des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist allerdings eine ökonomische Abhängigkeit der Anstalten von der (Landes-)Politik nicht zu verkennen: Der Rundfunkgebühren-Staatsvertrag (RGebStV), der die Höhe der Rundfunkgebühren festsetzt, muss von den Länderparlamenten ratifiziert werden.

Einen Einfluss der Politik, etwa von Ministerpräsidenten oder Landesparlamenten, auf die Programmplanung sieht ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A36) dennoch nicht: „Die Politik als institutionalisierte Politik ist für uns keine Zielgruppe, sondern etwas, worüber wir berichten. Die Politik ist gleichzeitig für uns natürlich ein Aufsichtsgremium in vielerlei Hinsicht und wir diskutieren mit ihr über Programmziele. Eine vorrangige Zielgruppe aber ist sie wie gesagt nicht. Eine regelmäßige, wöchentliche politische Diskussionsrunde richtet sich zwar auch an die Politik, die sich daran orientiert; sie wäre aber zur Brotlosigkeit verdammt, wenn sie nur von der Klasse der Politiker angeschaut würde. Sie richtet sich immer an ein breites Publikum und soll gerade politische Themen in die Gesellschaft vermitteln. Die politische Talkrunde von Frau Illner etwa ist immer für ein Sechstel der Zu-

230 Der „offizielle“ Einfluss der Politik, der in Form von Gesetzen und Staatsverträgen erfolgt, die der Tätigkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten Ziele und Rahmenbedingungen vorgeben, wurde in Abschnitt 6.3 erläutert.

schauer, die an dem Abend schauen, interessant.“ Und auch sein Amtsvorgänger Dieter STOLTE (A20) bekräftigt: „Politik ist in den Gremien der Rundfunkanstalten vertreten; im Fernseh- und Verwaltungsrat des ZDF war sie immer sehr hochrangig vertreten. Sie hat dort ihre Interessen und Wünsche formuliert, aber sie hat keine Entscheidungen beeinflussen können, die gesetzlich nicht vorgesehen waren.“

Differenzierter beurteilt ARD-Programmdirektor STRUVE (A50) den Einfluss der Politik auf die Programmplanung, indem er auf die gesellschaftlich relevanten Gruppen hinweist, aus deren Vertreter sich die Aufsichtsgremien der Rundfunkanstalten zusammensetzen: „Die Politik bzw. die Politiker spielen im System der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten insofern eine Rolle, als sie Teil des öffentlichen Lebens bzw. der gesellschaftlich relevanten Gruppen sind. Und an den gesellschaftlich relevanten Gruppen können wir qua Gesetz in der Programmplanung nicht vorbeigehen. Ein Beispiel: ‚Das Wort zum Sonntag‘ hat keine eigenen Einschaltimpulse. Es gibt keine Massenflucht ins Erste Programm, wenn das ‚Wort zum Sonntag‘ kommt; gleichwohl ist es aus der Planung nicht wegzudenken. Ganz sicher kann man mit Sendungen zur Forschung oder Ökologie keine Mehrheiten erreichen, gleichwohl bleiben diese Sendungen selbstverständlich im Programm; das ist der Einfluss, der die ohnehin notwendige Einsicht unterstützt, dass wir uns von den Kommerziellen unterscheiden müssen. Dass man es auf dem einen oder anderen Sendeplatz so stark und so unverrückbar tut, hat ganz sicher mit politischen Erscheinungen in der Gesellschaft und politischen Meinungsbildnern zu tun.“

Ein politischer Einfluss auf die Programmplanung öffentlich-rechtlicher Fernsehanbieter kann dementsprechend nicht gänzlich in Abrede gestellt werden; gleichwohl ist er im Vergleich zum Einfluss der Werbewirtschaft auf die Programmplanung der privatwirtschaftlichen Sender angesichts weniger handfester (und durchaus wechselnder) Interessenlagen ungleich schwieriger festzumachen.

11.3 Einfluss der Programmgestalter

„Der Erfolg‘, sagt Volker Szezinski, Leiter der Programmplanung von Sat 1, ‚hat viele Väter; der Misserfolg hat meist nur einen, und das ist der Programmplaner.“

SCHÜMCHEN 1996, S. 92

Es ist anzunehmen, dass sich Redakteure, Filmautoren und Moderatoren nicht auf dieser Ausrede ausruhen wollen – und stattdessen ein Interesse daran besitzen, dass die von ihnen verantworteten Programme zu möglichst Erfolg versprechenden Sendezeiten ausgestrahlt werden; eine Ausstrahlung in der Primetime verspricht, ganz unabhängig von der Programmqualität, schon aufgrund des größeren sehbereiten Publikums eine höhere Einschaltquote als eine Platzierung in der Latenight.

Nehmen Programmacher Einfluss auf die Programmierung? Volker SZEZINSKI (A74), SAT.1, bestätigt und befürwortet dies: „[...] jeder will für sein Produkt das Beste. Es ist deshalb völlig legitim, dass ein Redakteur für seine Sendung kämpft – das fordere ich sogar von einem Redakteur. Wenn ich einen Redakteur sehe, dem alles völlig egal ist – der hätte ein Problem. Ich würde deshalb gar nicht von ‚informellen‘ Einflussnahmen sprechen, denn es sind gewünschte Einflüsse. Ein Programmplaner, der behauptet, er wisse alles am besten, irrt ohnehin. Und deswegen bin ich manchmal geradezu davon abhängig, was andere Leute für eine Sicht auf unsere tagtägliche Arbeit haben. Davon kann man nur profitieren.“

Allerdings versteht SZEZINSKI diese „Einmischung“ eher als Anregung (A74): „Natürlich filtert man diese Einflüsse sofort in das ganze kausale Gewebe hinein, innerhalb dessen unsere Arbeit funktioniert – natürlich weiß ein Redakteur nur einen Bruchteil dessen, was unsere Arbeit tatsächlich determiniert; aber vielleicht ist eine interessante Idee dabei, auf die man selbst noch gar nicht gekommen ist.“ Auch Krisztina IMGRUND (A109), Kabel 1, ist der Meinung, dass die Einflussnahme der Programmgestalter für die Programmplaner hilfreich sein kann: „Programmplanung kann nicht stattfinden, wenn man auf einer einsamen Insel sitzt und entscheidet. Wenn ein Kollege eine tolle Reportagereihe macht, bin ich da nicht so involviert, selbst wenn ich alle Folgen angeschaut habe. Das ist schließlich sein ‚Baby‘, das vertritt er und dafür hat er Argumente. Optimalerweise läuft es so, dass man sich trifft und überlegt, wo das Programm ins Schema passt, wie es im Vergleich mit der Konkurrenz dasteht, und was dafür und was dagegen spricht. Das wird mit dem Vorgesetzten, aber natürlich auch mit demjenigen diskutiert, der das Programm verantwortet. Im Endeffekt ist jeder allerdings auch auf die Kompetenz der Programmplanung angewiesen: Wenn man Programmplanung macht, muss man das meiste Wissen über die Komplexität des Programms besitzen, was aber nicht heißt, dass immer nur meine Ideen umgesetzt werden.“

Dabei können die Programmplaner nicht immer allen Interessen gerecht werden – „Ein Programmplaner ist auch das Quotenschwein des Unternehmens“, zitiert LILIENTHAL (1996, S. 51) Volker SZEZINSKI. ZDF-Intendant SCHÄCHTER (A33f.): „Programmplanung ist immer das Abwägen ganz unterschiedlicher Interessen. Nach außen ist es, wie es ein Kollege von ProSieben einmal formulierte, Krieg – die Programmplanung ist das schärfste Instrument, um im Wettbewerb zu gewinnen. Nach innen ist Programmplanung das ständige Abwägen unterschiedlicher Vorstellungen im Rahmen des Schemas.“ Nach SCHÄCHTERS (A34) Erfahrung als Programmplaner, Programmdirektor und Intendant gibt es dabei „immer Wünsche – nach Sonderplatzierungen, saisonalen Platzierungen, Vorlaufsendungen und, ganz wichtig, hinsichtlich von Gegenprogrammierungen. Da muss die Programmplanung häufig ihre Position behaupten und dabei Dilemma-Entscheidungen treffen, die auch noch nachvollziehbar begründet sein müssen.“ Nicolas PAALZOW (A93) sieht solche Entscheidungen ganz pragmatisch: „Eine ganze Menge von Faktoren könnte Einfluss auf die Programmplanung haben; dafür gibt es dann den Senderchef, der die Entscheidungen am Ende treffen und nach außen vertreten muss.“

Der ehemalige ZDF-Intendant Dieter STOLTE (A119) sieht nach seinen Erfahrungen indes eher eine Anpassung der Redaktionen an die Erfordernisse der Programmplanung als deren Versuch, die Planung zu beeinflussen: „Da die Redaktionen Erfolg haben wollten, haben sie sich der Planung bedient und gefragt: Was müssen wir tun, um an einem bestimmten Sendeplatz erfolgreich zu sein?“

Anregungen kommen nicht nur aus den Redaktionen, auch die am Programm beteiligten Protagonisten versuchen, Einfluss auf die Planung und die konkrete Programmierung zu nehmen. SZEZINSKI (A74): „Natürlich versuchen auch Moderatoren, Schauspieler, Regisseure oder Produzenten ihre Ideen kundzutun; die hört man sich an – und wenn sie verarbeitbar, sinnvoll und profitabel sind, greift man sie gerne auf.“ ARD-Programmdirektor STRUVE (A48) ergänzt lapidar: „Das gehört zum Tagesgeschäft. Solche individuellen Attacken gibt es mehrmals in der Woche, meistens geht es dabei um die Ausweitung oder das Nichteinhalten von Sendezeiten. Im Großen und Ganzen sind diese persönlichen Einwirkungen nicht dominant, sie setzen nur an außergewöhnlichen Tagen oder bei außergewöhnlichen Ereignissen manchmal den veröffentlichten Sendeablauf außer Kraft.“

ZDF-Intendant SCHÄCHTER (A33) resümiert: „Planung ist immer Gegenstand von Lobby-Arbeit der Redaktionen, der Hierarchie, der Produzenten, die ihre Werke möglichst gut platziert haben wollen und auch der Publizistik.“

11.4 Einfluss der veröffentlichten Meinung

„Welche Rolle hat nun die Fernsehkritik bei der Programmplanung für das Erste gespielt? Die Programmkonferenz entschied über Programmpläne, die in der Programmdirektion in München auf der Basis der Vorschläge aus den Häusern und den Fachkoordinationen ausgearbeitet wurden. Das kann heute kaum anders sein. Ich habe diese Planungssitzungen geleitet. Auf Pressekritik wurde dabei praktisch nicht Bezug genommen.“

SCHWARZKOPF 1999a, S. 5

Der Umfang der medienkritischen Publizistik in Tages- und Wochenzeitungen, Publikums- und Fachzeitschriften ist seit dem Start privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter gestiegen; die überregionalen Tageszeitungen, aber auch zahlreiche regionale Tageszeitungen in Deutschland bieten mittlerweile eine Medien- oder zumindest Fernsehseite, die nicht nur Kritiken und das Programm des aktuellen Tages offerieren, sondern über programmliche, kulturelle, medien- und unternehmenspolitische Entwicklungen informieren.

Auch die Programmplanung der Fernsehsender ist häufiger Gegenstand der Berichterstattung: Die bevorstehende oder geschehene Absetzung eines Programms, die Verkürzung oder Verlegung einer Sendung auf einen anderen Sendeplatz sind Anlass medienkritischer Berichterstattung. Dabei geht ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A52) mit den Medienjournalisten hart ins Gericht: „Das Programmschema ist selbst bei Medienjournalisten kaum bekannt; sonst wäre ja auch nicht zu erklären, weshalb geschrieben wird, es sei alles eins, und zwischen RTL und der ARD gäbe es keine Unterschiede mehr. Ein Blick auf das Programmschema würde sie eines Besseren belehren.“

Insbesondere bei öffentlich-rechtlichen, dem „Gemeinwohl“ verpflichteten Fernsehanbietern könnte vermutet werden, dass die veröffentlichte Meinung einen Einfluss auf die Programmplanung besitzt. Eine direkte Wirkung der Fernsehkritik und Medienberichterstattung auf programmplanerische Entscheidungen sieht STRUVE (A53) aber so gut wie nicht: „Die öffentliche oder sagen wir besser die veröffentlichte Reaktion spielt eine sehr geringe

Rolle. Wie überhaupt die Medienseiten der Zeitungen den wohl geringsten Einfluss haben. Ich wüsste nicht einen einzigen Fall, in dem uns die Medienseiten der Zeitungen zu dieser oder jener Planung verführt hätten.“ STRUVES (A53) Fazit: „Die Öffentlichkeit, wie sie sich in den Medienseiten widerspiegelt, hat weder in ihrer positiven noch in ihrer negativen Kritik Einflüsse; ausbleibendes oder in Massen zuströmendes Publikum ist da schon wesentlicher.“ Dies dürfte für privatwirtschaftliche, am Publikumserfolg orientierte Fernsehanbieter ebenso gelten.

12 Konvergenz in Programmplanung und Programmierung

Im Wettbewerb der Fernsehvollprogramme in Deutschland stehen acht Programmanbieter im Wettbewerb, von denen zwei – die öffentlich-rechtlichen und weitgehend gebührenfinanzierten Anbieter ARD/„Das Erste“ und das ZDF – eine andere Ausgangsposition besitzen als die restlichen – die kommerziellen, werbefinanzierten Anbieter Kabel 1, ProSieben, RTL, RTL II, SAT.1 und Vox. In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, ob die Programmanbieter der beiden Systeme in ihrer Programmplanung erkennbare Gemeinsamkeiten aufweisen und ob sie systembedingt Unterschiede aufweisen müssen.

12.1 Konvergenztendenzen zwischen den Systemen

Die Zulassung privater Fernsehveranstalter in Deutschland ist medienpolitisch unter anderem mit dem Argument erfolgt, die Medienvielfalt zu vergrößern. Schon bald nach der Zulassung privatrechtlicher Fernsehanbieter begann – zunächst in der Kommunikationswissenschaft, dann aber schnell und von unterschiedlichen Interessen befördert auch in Politik und den Medien selbst – die Diskussion über Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Fernsehprogrammen beider Systeme.

12.1.1 Entstehung der Konvergenzthese

Bereits in den Begleitstudien zu den Pilotprojekten in Ludwigshafen und Dortmund wurden 1988 und 1989 – beiderseitige – „Konvergenztendenzen“²³¹ festgestellt²³². Auch spätere Untersuchungen²³³ lieferten Hinweise auf eine „echte“ Konvergenz, also eine gegenseitige Orientierung von privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern aneinander. Angeheizt wurde die Diskussion vor allem durch eine Untersuchung von Klaus MERTEN²³⁴, in der der Autor eine „unechte“ Konvergenz, also eine *einseitige* Anpassung der

231 Neben der „Konvergenzdebatte“ hinsichtlich der ein- oder beiderseitigen Anpassung von öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Fernseh- (und auch Radio-)Programmen existiert eine technische Konvergenzdebatte über das Zusammenwachsen von klassischen audiovisuellen Medien mit dem Internet, Mobilfunk und anderen Vermittlungstechniken; diese letztgenannte Konvergenzdebatte ist hier nicht gemeint.

232 FAUL 1988, SCHATZ 1989, SCHATZ/IMMER/MARCINKOWSKI 1989

233 Etwa BROSIUS/ZUBAYR 1996, DONSBACH/DUPRÉ 1994

234 MERTEN 1994

öffentlich-rechtlichen Sender an das Programm der privatwirtschaftlichen Anbieter feststellte. Unter anderem konstatierte MERTEN bei ARD und ZDF

- eine Ausweitung des Sendevolumens (durch früheren Sendestart und Schluss),
- ein im Untersuchungszeitraum um 13 Prozentpunkte reduziertes Angebot in der Sparte Information,
- eine Ausweitung des Angebots in der Sparte Information/Unterhaltung um elf Prozentpunkte,
- eine Verdoppelung des Sendevolumenanteils (von sieben auf 14 Prozent) von Serien und Spielfilmen in der Sparte Fiktion.

Der von MERTEN statistisch belegte Trend: Klassische Informations- wurden durch Unterhaltungsangebote ersetzt. MAIER (2002, S. 103): „Dieses Phänomen der Substitution von Information durch fiktionale Unterhaltung bezeichnet Merten als *Konvergenzschere*: Der Steigerung auf der einen entspricht eine Reduzierung auf der anderen Seite.“

Eine Vielzahl folgender Untersuchungen haben differenziertere (etwa über die Konvergenz einzelner Programme, aber nicht der gesamten Systeme) oder widersprüchliche Ergebnisse geliefert.²³⁵ Allein die Anzahl der Untersuchungen zum Thema Konvergenz zeigt, dass das Thema eine medienpolitische Brisanz besitzt: „In der medienpolitischen Diskussion und in den verbalen Attacken zwischen Vertretern öffentlich-rechtlicher und kommerzieller Programmanbieter ist der Konvergenzbegriff zum Schlagwort der neunziger Jahre geworden.“²³⁶

12.1.1.2 Bewertung von Konvergenz

„Von der Planung her sind wir – ich kann natürlich nur für das Erste Programm sprechen – schärfer als vor zehn, 15 Jahren unterscheidbar. Wir haben heute weniger Unterhaltung im Hauptabendprogramm als zuvor. Und wir haben deutlich mehr Information als zu Zeiten des Monopols. Wir haben versucht uns abzusetzen, weil natürlich die größte Gefahr, die es

235 MAIER 2002 gibt dazu einen Überblick und geht dabei auch auf (methodische) Aspekte ein, die die teils widersprüchlichen Ergebnisse der Untersuchungen erklären können: unter anderem unterschiedliche Indikatoren für Konvergenz und den Einfluss der Untersuchungszeiträume.

236 BLEICHER 1995, S. 3

überhaupt für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gibt, eine tatsächliche Konvergenz wäre.“

STRUVE A45

Die medienpolitische Kernfrage, die bei der Konvergenzdebatte immer im Hintergrund steht: Ist ein gebührenfinanzierter – also von der Allgemeinheit bezahlter – öffentlich-rechtlicher Rundfunk noch legitimiert, wenn seine Programmangebote der privatwirtschaftlichen Konkurrenz ähneln oder von ihnen gar nicht mehr unterscheidbar sind?²³⁷ – durchaus eine Überlebensfrage für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk (die STRUVE oben anspricht). Aus Sicht privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter wäre dann auch zu fragen, warum ihr Wettbewerb durch gebührenfinanzierte Wettbewerber verzerrt wird, die im selben Markt, aber unter anderen Rahmenbedingungen agieren.

Vor dem Hintergrund dieser Bedeutung, die der Konvergenzfrage beigemessen wird, ist die Diskussion nicht immer sachlich. Aus Sicht der öffentlich-rechtlichen Anbieter ist die einseitige Konvergenzthese ein „Interessenbesetzter medienstrategischer Leitbegriff für die These, daß sich die Programme des öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Rundfunks auf Dauer immer weiter angleichen und schließlich ununterscheidbar werden“ (MATEJKA 1997, S. 410). Bereits bei der Vorstellung von MERTENS Studie im Jahr 1993 gab es Kritik hinsichtlich der Unabhängigkeit des Wissenschaftlers. Der Informationsdienst „medien aktuell“: „Bereits zu Beginn seines nicht eben spannenden Vortrages gab es bei den Zuhörern Zweifel darüber, welche Glaubwürdigkeit Merten nach seiner wenige Tage zuvor präsentierten und umstrittenen RTL-Gewaltstudie habe“ (MEDIEN AKTUELL 1993a, S. 10). Aus Sicht der Interessenvertretung der Fernseh-, Hörfunk- und Multimedia-Unternehmen, des Verbandes Privater Rundfunk und Telekommunikation e.V. (VPRT), war die MERTENS-Studie ein Nachweis, dass sich öffentlich-rechtliche Sender inhaltlich und strukturell den Privatsendern angepasst haben. SAT.1-Programmplaner SZEZINSKI (A73), empört sich beispielsweise: „Es ist überhaupt nicht mehr nachvollziehbar, warum Öffentlich-Rechtliche überhaupt neben den Gebühren noch Werbegelder akquirieren – das ist ganz unfassbar und die größte Schräglage im Dualen System. Die Öffentlich-Rechtlichen erhalten regelmäßig

237 Es sei an dieser Stelle angemerkt, dass das Kriterium der Unterscheidbarkeit nicht das einzige und ausschlaggebende zur Begründung einer dauerhaften Daseinsberechtigung eines öffentlichen Rundfunks ist. GLOTZ/GROEBEL/MESTMÄCKER (1998, S. 92f.) geben zu bedenken: „Es gibt heute private Nachrichtensendungen, die gelegentlich besser und vollständiger sind als die öffentlich-rechtlichen Anstalten. Aber sind sie es vielleicht nur, weil die privaten Anstalten bestrebt sein müssen, den Öffentlich-Rechtlichen (und ihrem Flaggschiff ‚Tagesschau‘) Konkurrenz zu machen? Was geschähe, wenn die Öffentlich-Rechtlichen verschwänden?“

Gebührenerhöhungen, und dieses Geld wird dann auf dem freien Markt zu Höchstpreisen für Senderechte ausgegeben. Während man bei den Privaten bereits sehr zurückhaltend ist, bunkern die Öffentlich-Rechtlichen Geld, um es dann im nächsten Jahr auf den Markt werfen zu können. Das ist Gebührenverschwendung.“

Doch auch umgekehrt wurden Untersuchungen zur Konvergenz, die zu anderen Ergebnissen kamen – begründet – kritisch kommentiert. Die von Udo Michael KRÜGER²³⁸ im Auftrag der öffentlich-rechtlichen Fernsehveranstalter durchgeführten Untersuchungen zur Programmstruktur interpretieren die Ergebnisse so, dass die Argumentation der privatwirtschaftlichen Sender widerlegt oder zumindest nicht gestützt wird. „Daß Krüger seine Ergebnisse nie als Hinweise auf eine Konvergenz zwischen den Anbietergruppen deutet, wird auch von einigen anderen Autoren kritisch kommentiert [...]“, ordnet MAIER (2002, S. 110) KRÜGERS Ergebnisse ein (und weist auch auf methodische Bedenken hin).

12.1.3 Konvergenzkriterien und -indikatoren

Ob eine Konvergenz zwischen den beiden Systemen, in welcher Richtung auch immer, nachgewiesen werden kann, ist zunächst einmal davon abhängig, was unter „Konvergenz“ überhaupt verstanden wird. Worin liegt überhaupt die Unterscheidbarkeit von Fernsehprogrammen? Basis der Konvergenzdiskussion sind in der Regel Programmanalysen, die mittels inhaltsanalytischer Methodik durchgeführt werden: Analysiert werden

- die Programmstruktur des Gesamtangebots (d.h. die Relation bestimmter Inhalte, Genres oder Formate),
- ausgewählte Inhalte (etwa das Informations- oder das Unterhaltungsangebot) oder
- Genres (zum Beispiel Talkshows, Nachrichten, fiktionale Serien, Fernsehspiele).

Aufgeschlüsselt werden dabei unter anderem Sparten, Sendungsformen, Themengebiete (bei der Programmstrukturanalyse) oder ausgewählte Merkmale eines Einzelprogramms (bei der Sendungsanalyse).²³⁹ All diese Aspekte des Fernsehprogramms werden von der strategischen Programmplanung bestimmt: durch Programmeinkauf, Erkennen von Programmtrends, Festlegung der Programmstruktur.

238 Unter anderem KRÜGER 1989, 1992, 1997

239 Vgl. MARCINKOWSKI 2006, S. 228

Ob und inwieweit auch die Konzeption des Programmschemas und die operative Programmplanung, die Programmierung, Konvergenz begünstigen oder – umgekehrt – sogar ein Distinktionskriterium zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Programmanbietern ist, wurde dabei bislang weniger berücksichtigt. MERTEN²⁴⁰ beispielsweise betrachtet auch den Aspekt der Platzierung von Sendungen, legt aber stärkeres Gewicht auf die Betrachtung von Programminhalten und -genres.

Bevor in Abschnitt 12.3. auf Programmierungsstrategien öffentlich-rechtlicher und privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter näher eingegangen wird, sollen im nächsten Abschnitt (12.2.) generelle Ähnlichkeiten und Divergenzen zwischen den Systemen erörtert werden.

12.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Systeme

Konvergenz, definiert das Duden-Fremdwörterbuch²⁴¹, sei die „Ausbildung ähnlicher Merkmale hinsichtlich Gestalt u. Organen bei genetisch verschiedenen Lebewesen, die im gleichen Lebensraum vorkommen“. In dieser aus der Biologie stammenden Konvergenz-Definition erkennt BLEICHER (1995, S. 3) eine Analogie zum Fernsehen: „Sie [die Definition, A.S.] gibt mit dem ‚gemeinsamen Lebensraum‘ eine Erklärung der Ursache von Konvergenz. Im dualen Rundfunksystem ist der gemeinsame ‚Lebensraum‘ der ‚genetisch verschiedenen‘, d.h. in ihrer Organisation unterschiedlichen, öffentlich-rechtlichen und kommerziellen Anbieter der Markt, der zwei grundlegende Bereiche verbindet. Zum einen besteht der Markt in der Gesamtzahl der Zuschauer, denen das eigene Produkt Programm verkauft werden muß.“ Zum anderen spielen auch weitere gemeinsame Märkte eine Rolle: Programme werden von öffentlich-rechtlichen wie privatwirtschaftlichen Sendern auf demselben Markt von denselben Anbietern eingekauft; und auch der Werbemarkt, auf dem Sender beider Systeme akquirieren, ist identisch. Schließlich gehören auch die in den vorangegangenen Kapiteln erläuterten Methoden und Strategien der Fernsehprogrammplanung (wie die Äußerungen der Programmverantwortlichen belegen) zum professionellen Know-how bei privatwirtschaftlichen wie öffentlich-rechtlichen Sendern.

Eine gewisse Annäherung und Ähnlichkeit von Programmanbietern beider Systeme ist somit nicht erstaunlich, sondern zunächst einmal sogar zu erwarten. BLEICHER (1995, S. 3):

240 „[...] von der Platzierung massenattraktiver Inhalte mit hoher Nutzungschance her lassen sich deutliche Konvergenzeffekte nachweisen“ (MERTEN 1994, S. 135)

241 DUDEN 1990, S. 428

„[...] 1984 vollzog sich der Paradigmenwechsel vom Fernsehen als Kulturgut zum Fernsehen als Wirtschaftsgut. Die Strategien der Konkurrenten unterscheiden sich: Die kommerziellen Anbieter wollen durch Innovationen im Programmangebot die Marktführerschaft oder zumindest die Etablierung erreichen, die öffentlich-rechtlichen Anbieter wollen ihre Marktposition sichern und greifen dabei auch auf Erfolgsmuster der kommerziellen Anbieter zurück.“

Die Sender beider Systeme unterscheiden sich – wie bereits in Abschnitt 6.1 dargestellt – grundsätzlich in ihren Unternehmenszielen: Während privatwirtschaftliche Unternehmen nach Gewinnmaximierung streben (müssen), haben öffentlich-rechtliche Fernsehanbieter einen gesetzlichen Programmauftrag, nämlich die Grundversorgung mit Information, Bildung, Beratung und Unterhaltung, zu erfüllen. Ebenfalls in Kapitel 6 ist allerdings auch bereits darauf hingewiesen worden, dass trotz dieser generellen Unterschiede Gemeinsamkeiten existieren: So verpflichtet die Lizenz als Vollprogrammanbieter auch privatwirtschaftliche Fernsehunternehmen (wenn auch in gemäßigttem Umfang) zum Angebot eines breiten Spektrums an Inhalten; ebenso müssen öffentlich-rechtliche Anstalten in ihrem Tun die Vorgabe der Wirtschaftlichkeit beachten (also kostendeckend wirtschaften).

12.2.1 Das Ziel der Zuschauermaximierung

Ein zentraler Unterschied zwischen privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern liegt auf den ersten Blick in der unterschiedlichen Marktabhängigkeit ihrer Finanzierung: Während die Werbefinanzierung der Privatsender marktgebunden ist, ist die Gebührenfinanzierung nicht marktgebunden – die Finanzierung privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter ist entsprechend *direkt* von der Zuschauermaximierung abhängig; die Finanzierung öffentlich-rechtlicher Anbieter ist dagegen nicht direkt von der Zuschauermaximierung abhängig (wohl aber *indirekt*, wie die öffentliche Diskussion über die Existenzberechtigung öffentlich-rechtlichen Fernsehens angesichts eines unüberschaubaren werbefinanzierten Free-TV-Angebots immer wieder zeigt).

In der Praxis kann deshalb davon ausgegangen werden, dass privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Anbieter ein identisches operatives Ziel verfolgen: eine Zuschauermaximierung. Die Motive dafür sind indes bei privatwirtschaftlichen und öffentlich-rechtlichen Programmanbietern unterschiedlich:

- Für werbefinanzierte Sender ist Zuschauermaximierung nicht das Ziel selbst, sondern nur ein Mittel zu seiner Erreichung: Ihr Erfolg wird erst wirtschaftlich zählbar, indem das erreichte Publikum an die Werbewirtschaft weitervermittelt und dadurch kapitalisiert werden kann.
- Für öffentlich-rechtliche Sender ist seit der Einführung der dualen Rundfunkordnung in Deutschland Zuschauermaximierung zu einer Existenzfrage geworden. War die Größe des Publikums zu Zeiten des öffentlich-rechtlichen Monopols und damit eines fehlenden Alternativangebots verhältnismäßig irrelevant, hat sich die Situation seit 1984 deutlich verändert: Nur durch den Nachweis eines (insgesamt möglichst bedeutsamen) Publikums ist die Existenz gebührenfinanzierter Sender legitimiert. Legitimationsdiskussionen in der Öffentlichkeit sind für öffentlich-rechtliche Sender auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten von Bedeutung – denn sie sind de facto die politische Grundlage der Gebührenfestsetzung.

12.2.2 Differenzierung der Zielgruppen

Welches Publikum allerdings gewonnen werden muss, um das jeweilige Unternehmensziel zu erreichen, unterscheidet privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Anbieter deutlich. Für werbefinanzierte Fernsehanbieter gibt die Nachfrage der werbungstreibenden Wirtschaft nach bestimmten Publika vor, welche Zielgruppen durch ihr Programm angesprochen werden müssen, um wirtschaftlichen Erfolg zu erzielen; in der Praxis heißt das für die privatwirtschaftlichen Sender rund um die Uhr (ebenso allerdings für die öffentlich-rechtlichen Anbieter zu Zeiten, in denen sie Werbung ausstrahlen): Allein die Zuschauermaximierung in der werberelevanten Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen zählt für den wirtschaftlichen Erfolg. PAALZOW (A90): „Eine Sendung wie beispielsweise ‚Sabine Christiansen‘ [bei der ARD, A.S.], die durchaus fünf bis sechs Millionen Zuschauer hat, die aber alle über 50 sind, ist für unseren Wettbewerb dagegen völlig uninteressant.“ Zuschauerinnen und Zuschauer außerhalb der Zielgruppe 14 bis 49 sind im Prinzip nicht schädlich für den Erfolg eines werbefinanzierten Fernsehsenders, tragen aber auch in keiner Weise zu ihm bei.

Anders verhält es sich (außerhalb der Zeiten mit Werbeausstrahlung) bei öffentlich-rechtlichen Fernseh Anbietern: Einerseits umfasst der gesetzliche Auftrag der „Grundversorgung“, die deutsche Bevölkerung in ihrer gesamten Breite mit Programmen zu erreichen;

eine Fixierung allein auf bestimmte Zielgruppen (wie die 14- bis 49-Jährigen oder auch die Gruppe 50+) würde nicht ausreichen, den Auftrag umfassend zu erfüllen. Andererseits gehört die von den privatwirtschaftlichen Anbietern umworbene Altersgruppe 14 bis 49 ebenso zu den Zielgruppen, die das öffentlich-rechtliche Fernsehen mit seinen Programmen erreichen soll.

Hinzu kommt, dass nicht nur die „Qualität“ des Publikums (definiert nach Altersgruppen), sondern auch seine Quantität unbestritten ein Kriterium für öffentlich-rechtliche Anbieter sein muss: Da die Programme von ARD und ZDF (weitgehend²⁴²) aus nutzungsunabhängigen Rundfunkgebühren finanziert werden, die von allen in Deutschland zu entrichten sind, die ein Fernsehempfangsgerät bereithalten, würde der öffentlich-rechtliche Rundfunk seine Existenzberechtigung langfristig selbst infrage stellen, wenn er nicht zu bestimmten Zeiten und in der Gesamtschau der Marktanteile unter Beweis stellen würde, dass er Mehrheiten (und nicht nur wechselnde Minderheiten) mit seinen Programmen erreicht.

Zuschauermaximierung ist für Sender beider Systeme ein entscheidendes Ziel; was allerdings unter „Zuschauermaximierung“ verstanden wird, unterscheidet sich deutlich.

Zuschauermaximierung bedeutet für werbefinanzierte Fernsehvollprogramme

- Zuschauermaximierung in der werberelevanten Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen;

für gebührenfinanzierte öffentlich-rechtliche Fernsehvollprogramme

- einerseits möglichst viele Zuschauer in der Gesamtbevölkerung (auch in der Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen) zu erreichen,
- andererseits möglichst viele Zuschauer innerhalb möglichst vieler spezieller (Minderheiten-)Zielgruppen zu erreichen (etwa politisch Interessierte, kulturell Interessierte, an sozialen Entwicklungen Interessierte).

12.2.3 Konsequenzen für die Programmierung

Angesichts der Gemeinsamkeit öffentlich-rechtlicher und privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter, ein möglichst großes (wenn auch unterschiedlich definiertes) Publikum erreichen

242 Die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) gibt für den Zeitraum 2001 bis 2004 folgende Erlösstrukturen: Bei der ARD stammten 83,5 Prozent der Erlöse aus den Teilnehmergebühren, 5,6 Prozent aus Werbung und 11,0 Prozent waren sonstige Erträge. Beim ZDF machten die Rundfunkgebühren 84,8 Prozent der Erlöse, Werbung 6,8 Prozent und sonstige Erlöse 8,4 Prozent aus (vgl. Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten 2005, S. 23f.).

zu wollen, stellt sich die Frage, ob sich die Programmierung von Sendern beider Systeme prinzipiell unterscheiden muss.

ARD-Programmdirektor STRUVE (A46): „Sie kann nicht nur, sie muss sich grundlegend unterscheiden. Denn bei vielen Inhalten ist die Unterscheidung gar nicht möglich. Das heißt, das Programmschema ist der Beleg dafür, dass die Gesamtmischung und damit die Gesamtphilosophie und die Gesamtstrategie unterschiedlich sind. Wenn wir rund 40 Prozent unseres Angebots auf Information setzen, muss sich das auch in der Planung widerspiegeln, und das tut es auch. Die Kommerziellen brauchen keinerlei Rücksicht auf Imagefragen zu nehmen, die sind erfolgreich, wenn sie kommerziell erfolgreich sind. Wir sind nur dann erfolgreich, wenn wir ein stabiles Image haben und gesellschaftlich akzeptiert sind als ein Medium, das zu Recht Rundfunkgebühren empfängt. Wenn sich das nicht in der Planung widerspiegeln würde, was es gottlob tut, wüsste ich nicht, wie man die Rundfunkgebühr rechtfertigen könnte. Die Struktur unseres Programms muss grundsätzlich anders sein als bei den Kommerziellen.“ Auch Nicolas PAALZOW (A90f.), ProSieben, bejaht diese Frage aus der Sicht der privatwirtschaftlichen Konkurrenz: „Ich erwarte das natürlich schon. Ohne zu sehr in die Argumentation des VPRT gegen den öffentlich-rechtlichen Rundfunk einzusteigen, erwarte ich von den Öffentlich-Rechtlichen ein anderes Angebot als von RTL, SAT.1 und ProSieben. Für irgendetwas müssen die Gebühren ja bezahlt werden. Zum Teil gibt es bei den Öffentlich-Rechtlichen ja auch hervorragende Sendungen, die bei uns aber nie wettbewerbsfähig wären – wir könnten so etwas nicht machen, weil es bei uns niemand anschauen würde; und auch bei den Öffentlich-Rechtlichen schauen ja auch nicht viele zu.“

Im Folgenden soll untersucht werden, ob aus Sicht der befragten Experten Unterschiede oder – im Gegenteil – Konvergenztendenzen zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Programmanbietern auf der Ebene der Programmschemata und der Programmierungsstrategien erkennbar sind.

12.3 Konvergenz in der Programmierung

Unterscheiden sich die Programmschemata von ARD/„Das Erste“ und ZDF in der Wahrnehmung der Programmverantwortlichen privatwirtschaftlicher Fernsehsender von dem eines werbefinanzierten Senders? Volker SZEZINSKI (A73), SAT.1: „Ich sehe vereinzelte Ansätze

einer Annäherung. Ich bin manchmal aber auch beruhigt, wenn ich sehe, welche absurden Entscheidungen Programmplaner bei Öffentlich-Rechtlichen zu exekutieren haben. Das ist sicher nicht immer der Wille der Programmplaner, die bei den Öffentlich-Rechtlichen aktiv sind – höchstwahrscheinlich ist die Programmplanung oft das Resultat der verschiedenen Hausfraktionen, die sich im Schema deutlich artikulieren.“

Und auch Nicolas PAALZOW, ProSieben (A91), sieht allenfalls Ansätze, aber kaum Effekte: „Was die Primetime angeht, werden die Öffentlich-Rechtlichen bei der Zielgruppe 14 bis 49 Jahre niemals wettbewerbsfähig sein; ich glaube auch, dass jeder Versuch von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Die Öffentlich-Rechtlichen haben nicht die Flexibilität und nicht die Sendepätze, sie müssen viel zu viel Geld für andere Sendungen aufwenden – sie laufen da einem Wettbewerb hinterher, den sie niemals gewinnen können, sie werden in zehn Jahren noch weniger Marktanteil bei den 14- bis 49-Jährigen haben als heute. Umso ärgerlicher ist es, dass sie ständig versuchen, in einem Wettbewerb mitzuspielen, den sie längst verloren haben. Die Entwicklungen, die wirklich Agenda-Setting im Fernsehen bedeuten, werden immer aus dem Privatfernsehen kommen – ob das ‚Deutschland sucht den Superstar‘ oder ‚TV total‘ ist, so etwas kann nicht bei den Öffentlich-Rechtlichen entstehen. Wenn ‚Wetten, dass..?‘ heute gelauncht würde, würde die Sendung auch niemanden hinter dem Ofen hervorlocken; das ist nur deshalb eine Marke wie die ‚tagesschau‘ geworden, weil sie seit mehr als 20 Jahren gesendet wird.“

Klaus HENNING (A61), RTL, sieht deutliche Konvergenztendenzen bei der Konstruktion des Programmschemas – dabei allerdings eine Annäherung *aller* Sender an RTL: „RTL war in Deutschland der erste Sender mit einem formatierten Programmschema, die anderen Privatsender haben dann die Schemata und auch die Formate kopiert. Früher gab es bei den Öffentlich-Rechtlichen an jedem Tag zu jeder Uhrzeit ein anderes Programm, auch am Vorabend; heute haben sie sich zu manchen Tageszeiten dem Formatschema schon angenähert, auch wenn sie in verschiedenen Timeslots noch sehr unstrukturiert sind.“

Einzig Andrea WELLER (A132), RTL II, bejaht die Frage nach einer einseitigen Konvergenz der Programmschemata zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Programmanbietern eindeutig: „Ja, eine solche Ähnlichkeit sehe ich. [...] Was das Programmschema angeht: Bewusst wird am Sonntagabend in der ARD der ‚Tatort‘ auf 20.15 Uhr gesetzt und ‚Sabine Christiansen‘ anschließend und nicht umgekehrt. Auch bei den Öffentlich-Rechtlichen wird in einer Programmstruktur darauf Rücksicht genommen, dass weniger

populäre Programme in eine Zeit gesetzt werden, in der weniger Zuschauer fernsehen. Das ist wie bei den kommerziellen Sendern auch: Eine Programmstruktur wird aufgrund von Resonanz und Attraktivität zusammengestellt.“

Aus den Aussagen der Programmverantwortlichen privatwirtschaftlicher Fernsehsender wird deutlich, dass sie die Absicht bei der öffentlich-rechtlichen Konkurrenz erkennen, ihre Programmierung in ähnlicher Weise vorzunehmen, wie dies privatwirtschaftliche Sender tun (auch wenn sie, wie PAALZOW, der Ansicht sind, dass dies systembedingt nicht zum Publikumserfolg führen kann). Dass diese Versuche unternommen werden und für die Konkurrenz erkennbar sind, kann zunächst nicht erstaunen: Zur Professionalität der (auch öffentlich-rechtlichen) Programmplanung gehört sicherlich, Methoden und Strategien zu kennen, mit denen sich Publikumserfolg erzielen lässt.

Skeptisch beurteilt STRUVE allerdings die Möglichkeit, unter den Rahmenbedingungen eines öffentlich-rechtlichen Programmanbieters wie der föderalen ARD überhaupt eine Programmplanung wie privatwirtschaftliche Sender umsetzen zu können (selbst wenn es angestrebt würde): „Wenn man wie wir mit vielen Landesrundfunkgesetzen und Staatsverträgen versehen ist und weiß, was man tun darf und was man besser lassen sollte, dann bedeutet Professionalität, eine Mischung herbeizuführen – und sie auch in der Planung sichtbar werden zu lassen –, die den Ansprüchen eines höher gebildeten Publikums entspricht, aber auch echte Mehrheiten anziehen kann. Bei Kommerziellen ist Professionalität etwas ganz anderes: Da ist es die Maximierung der Zuschauer von 14 bis 49 Jahren, und das 24 Stunden am Tag; alles andere wäre unprofessionell. Bei uns bedeutet Professionalität, Verantwortung zu tragen und trotzdem keine Zuschauer abzuschrecken.“

SZEZINSKI, SAT.1, bemerkt insbesondere eine geringere Orientierung an den Publikumsbedürfnissen bei den Öffentlich-Rechtlichen: „Ich glaube, dass ein Programmschema bei den Öffentlich-Rechtlichen viel weniger den wirklichen Bedürfnissen des Zuschauers entspricht als bei den Privaten. Das hat sicherlich interne Gründe bei den Öffentlich-Rechtlichen; und sicher spielt dabei auch die Definition dessen, was Öffentlich-Rechtliche sein sollen und wollen, eine Rolle“ (A72).

Auffällig ist, dass öffentlich-rechtliche Sender insbesondere auf dem Gebiet massenattraktiver Sport-, Spielfilm- und Showprogramme²⁴³ keine Bedenken besitzen, ihr Programm mit denselben Themen, Genres und Formaten wie privatwirtschaftliche Anbieter zu bestreiten, dieselben Präsentatoren wie die kommerzielle Konkurrenz einzusetzen²⁴⁴ und auch erfolgreiche Programmideen der privatwirtschaftlichen Konkurrenz nachzuahmen. Eine größere Zurückhaltung ist allerdings hinsichtlich der Anwendung von Programmierungsstrategien und -methoden zu konstatieren, die privatwirtschaftliche Programmanbieter mit dem Ziel der Zuschauermaximierung anwenden.

Im Folgenden sollen drei für den Publikumserfolg privatwirtschaftlicher Sender zentrale Programmierungsmethoden und -strategien hinsichtlich ihres Einsatzes in öffentlich-rechtlichen Programmen und ihrer Eignung für öffentlich-rechtliche Programme diskutiert werden. Dabei sollen – entsprechend den in den Kapiteln 8, 9 und 10 erläuterten zentralen Zielsetzungen der Programmplanung Orientierung, Aufmerksamkeitsgewinnung und Zuschauergewinnung – die Methode des Stripping (12.3.1), das Konzept des Audience und Program Flow (12.3.2) und die Strategie der Komplentärprogrammierung (12.3.3) untersucht werden.

12.3.1 Stripping

Stripping, die horizontale Programmierung gleicher oder gleichartiger Programme im Programmschema (vgl. 7.4.1), ist die erste von öffentlich-rechtlichen Programmanbietern aus dem (zunächst US-amerikanischen, später auch deutschen) kommerziellen Fernsehen übernommene Programmierungsmethode, die in Deutschland Aufmerksamkeit erregte – weil sie die bis dahin gewohnte Programmierung der Programme ARD/„Das Erste“ und ZDF erkennbar veränderte.

243 Bei der Vergabe von Senderechten für massenattraktive Sportereignisse wie Fußball-Weltmeisterschaften und die Fußball-Champions-League, internationale Alpin-Ski- und Skisprung-Wettbewerbe oder die Tour de France gehören die öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern regelmäßig zu den Bewerbern; auch auf dem internationalen Programmmarkt um Output-Deals und Spielfilmpaketrechte mit US-amerikanischen Produktionsstudios sind die öffentlich-rechtlichen Sender ebenso Verhandlungspartner wie privatwirtschaftliche Sender. Schließlich erwerben öffentlich-rechtliche Sender Showformate – beispielsweise Quiz- oder Castingshows – von denselben Lizenzgebern wie die privatwirtschaftlichen Wettbewerber und lassen Shows (ebenso wie fiktionale Serien und Fernsehspiele) von denselben Produktionsunternehmen produzieren.

244 Beispiele für Präsentatoren, die von öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Sendern nacheinander eingesetzt wurden, sind unter anderem Reinhold Beckmann (SAT.1/ARD), Günther Jauch (ZDF/RTL), Johannes B. Kerner (SAT.1/ZDF), Sandra Maischberger (n-tv/ARD) und Harald Schmidt (ARD/SAT.1/ARD).

„Konvergenz im Bereich der Programmstrukturen ist insbesondere im Bereich der Leistenbildung auffällig“, konstatierte BLEICHER²⁴⁵ bereits 1995. Die erste deutliche Adaption einer Programmierungsmethode aus dem kommerziellen Fernsehen durch öffentlich-rechtliche Programmveranstalter geschah bereits in den frühen 90er-Jahren. Durch die Methode des Stripping, also horizontale „Leisten“ im Programmschema, war es RTL zuvor gelungen, in seinem Daytime-Programm Zuschauergewohnheiten aufzubauen und darüber die Gesamt-Marktführerschaft im deutschen Fernsehen zu erreichen. Die öffentlich-rechtlichen Anbieter griffen die Methode auf; BLEICHER (1995, S. 5): „Frühstücksfernsehen und Mittagmagazin sind Beispiele für den Trend zur Leistenbildung in den öffentlich-rechtlichen Programmschemata, die sich an die Leistenbildung kommerzieller Anbieter annähert. [...] Die ARD-Verantwortlichen plazierten in den neunziger Jahren die Talkshowleisten ‚Fliege‘ und ‚Schimpf 0221/19717‘ im Nachmittagsprogramm nach dem Vorbild der kommerziellen Anbieter [...]. Auch tägliche Serienleisten finden sich im Nachmittagsprogramm der kommerziellen (bspw. bei SAT 1, Pro Sieben, RTL2) und der öffentlich-rechtlichen Anbieter. Das ZDF sendet Wiederholungen eigener Erfolgsserien, die ARD plazierte zunächst brasilianische Telenovelas, ab dem 28.2.1994 die tägliche Comedy-Serie ‚Mit List und Krücke‘ (SDR) um 16.30 Uhr, der sitcom-Kaufproduktionen folgten.“

Die öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter nutzten damit die Orientierungsfunktion (vgl. Kapitel 8) des Stripping (durch die das Fernsehen „zum sozialen Zeitgeber“ wurde, wie BLEICHER²⁴⁶ formuliert), gleichzeitig passten sie sich dem Tagesablauf und den Nutzungsgewohnheiten²⁴⁷ des fernsehbereiten Publikums in der Daytime an. Der Einsatz dieser „kommerziellen“ Programmierungsmethode bei öffentlich-rechtlichen Sendern hatte Diskussionen zur Folge – kritisiert wurde allerdings nicht die vom kommerziellen Fernsehen übernommenen Maßnahmen der Zuschauermaximierung an sich; kritisiert wurde unter programmkulturellen Gesichtspunkten, dass die öffentlich-rechtlichen Anbieter ihre „Programmleisten“ mit denselben Genres wie die privatwirtschaftliche Konkurrenz bestückten: vor allem mit Talkshows und Serien. BLEICHER (1995, S. 5): „Beim Zappen findet der Zuschauer in allen Vollprogrammen gleichartige Angebote.“ Das Ergebnis: „Vielzahl statt Vielfalt“ (KAMMANN 1997, S. 82).

245 BLEICHER 1995, S. 5

246 BLEICHER 1995, S. 5

247 „Sekundärnutzung des Mediums etwa am frühen Nachmittag begegnet man mit Präsentationsformen wie der Talkshow, die auch eine rein akustische Sendungsnutzung und damit auch weitere Aktivitäten neben dem Fernsehkonsum möglich machen.“ BLEICHER 1995, S. 6

Eine direkte ökonomische Bedeutung besitzt das Stripping für die öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter am „Vorabend“ (der Access Primetime), der Zeit zwischen circa 18.00 und 19.59 Uhr an Werktagen: In dieser Zeit strahlen die beiden öffentlich-rechtlichen Vollprogramme Werbung aus und stehen damit sowohl untereinander, als auch mit den kommerziellen Programmanbietern in direktem Wettbewerb auf dem Zuschauer- und dem Werbemarkt. Umso wichtiger war den Verantwortlichen auf dieser Programmfläche die Schaffung von Sehgewohnheiten. Bis 1992 sendeten die ARD-Anstalten im Vorabendprogramm regionale Informationsendungen und Unterhaltungsserien, die sich je nach Sendegebiet inhaltlich und hinsichtlich ihrer Startzeitpunkte unterschieden. Seit 1993 existiert ein bundesweit einheitliches Vorabend-Programmschema für „Das Erste“, zu dem seit 1995 zwei „gestrippte“ tägliche Serien gehören (die Daily Soaps „Marienhof“ und „Verbotene Liebe“²⁴⁸).

Das ZDF dagegen wendet die Methode des Stripping weniger konsequent an: Zwar wird im Vorabendprogramm das Genre der fiktionalen Serie „gestrippt“, jedoch wird an jedem Wochentag eine andere Serie eingesetzt²⁴⁹.

„Im Werberahmenprogramm am Vorabend sind die Annäherungen zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Programmen am stärksten zu beobachten“ (KAMMANN 1997, S. 89). Gerade am Vorabend sieht auch Nicolas PAALZOW (A93), ProSieben, deutliche Ähnlichkeiten zwischen den Programmschemata öffentlich-rechtlicher und privatwirtschaftlicher Programmanbieter: „Es gibt punktuelle Annäherungen, zum Beispiel am Vorabend. Die ARD hat da mit ‚Marienhof‘ und ‚Verbotene Liebe‘ RTL-Formate im Programm. Das ist auch sehr erfolgreich.“ Fiktionale Serien sind es, die ARD und ZDF erfolgreich in den Programmflächen einsetzen, mit denen sie auf dem Werbemarkt Geld verdienen. ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A40f.): „Wir investieren dort viel Geld für teure Produktionen, vor allem Serien, so dass die Privaten fordern, wir sollen dort etwas Günstigeres senden und die teuren Programme zur Primetime ausstrahlen. Der Vorabend ist ein nach wie vor spannender Platz; wir haben die Ambition, hier auch weiterhin als Marktführer zu fungieren; das hängt aber immer davon ab, ob die Serien funktionieren.“

Und ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A46f.) begründet ebenso überzeugt, dass der Vorabend als Programmfläche, in der öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche Sender

248 Vom Genre her orientierte sich ARD/„Das Erste“ an der 1992 gestarteten RTL-Serie „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“.

249 In der US-amerikanischen Serie wird dabei von der Methode des „Checkerboarding“ gesprochen (vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 416).

auf demselben Werbemarkt aktiv sind, eine Ausnahmesituation im Wettbewerb darstellt, die es für die ARD zu nutzen gilt: „Diesen zwei Stunden stehen 22 andere Stunden gegenüber. Diese zwei Stunden sind legitim auf einen Audience Flow hin organisiert, weil es die einzigen beiden sind, in denen wir Werbeeinnahmen generieren können.“

12.3.2 Program und Audience Flow

„Jeder, der einen Sender betreibt, sollte ein Interesse daran haben, dass das Programm von möglichst vielen gesehen wird. Audience Flow bedeutet, dass ich über ein Programm möglichst viele Zuschauer an mich binden und sie möglichst noch in das nächste Programm hineinziehen möchte. Das müsste auch ein Interesse der Öffentlich-Rechtlichen sein. Sie machen es aber nicht – ganz im Gegenteil, haben sie oft einen Zuschauer Austausch von fast 100 Prozent.“

HENNING A62

Während die horizontale Programmierungsmethode des Stripping (nach den oben erwähnten anfänglichen Diskussionen darüber, ob sie für öffentlich-rechtliche Programme angemessen ist) heute zum Standard-Handwerkszeug öffentlich-rechtlicher Programmplaner gehört, waren und sind die Verantwortlichen der Anstalten hinsichtlich des Einsatzes vertikaler Programmierungsmethoden zur Erreichung einer Zuschauerbindung zurückhaltend. Der gleichförmige Program Flow mit dem Ziel, einen Audience Flow zu erreichen, gilt allgemein als der listigste programmplanerische „Kniff“ kommerzieller Anbieter, mit dem Ziel, das Publikum gleichsam zu „verführen“. „Die konsequente Programmplanung bei RTL schafft einen optimalen *audience flow*. Dies ist die beste Voraussetzung – mit mehr Sicherheit für die Fernsennutzung zu planen –, für den Zuschauer übrigens ebenso wie für die Werbung“, formuliert SCHÖNEBERGER (1999, S. 38) und bringt den Audience Flow in einen direkten Zusammenhang mit den Wünschen der Werbewirtschaft. Das Konzept des Audience Flow ist integraler Bestandteil einer kommerziellen Fernseh-Unternehmensphilosophie, wie sie etwa RTL konsequent umgesetzt hat: „Wir verstehen Fernsehen als Dienstleistung, das heißt, wir wollen – ausschließlich – programmliche Angebote zur Verfügung stellen, die vom Zuschauer auch angenommen, also nachgefragt werden“ (SCHÖNEBERGER 1999, S. 36).

Ein Program Flow ist per se nachfrageorientiert: Das Publikum erhält – möglichst ausschließlich – angeboten, was es sehen will (in der Praxis also über weite Strecken genau

das, was es gerade sieht und bereits zuvor gesehen hat). Dieses Grundprinzip privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter basiert auf der direkten Marktabhängigkeit der Fernsehunternehmen und ist damit unzweifelhaft in den ökonomischen Eigeninteressen begründet; Service und Kundenorientierung sind bei Wirtschaftsunternehmen gleich welcher Branche schließlich nie selbstlose Freundlichkeit gegenüber den Kunden, sondern immer Mittel zur Erreichung ökonomischer Ziele. Mangels der direkten Marktabhängigkeit öffentlich-rechtlicher Fernsehanbieter entfällt bei ihnen die Notwendigkeit, sich ausschließlich an der Nachfrage zu orientieren.

Rein ökonomisch betrachtet bestimmt auf dem deutschen Fernsehmarkt mit seinen unüberschaubaren Programmofferten die Nachfrage das Angebot; aus der Perspektive eines privatwirtschaftlichen Fernsehsenders erscheint es deshalb sinnlos oder gar absurd, mit dem Angebot die Nachfrage beeinflussen zu wollen. Gerade das aber ist der Programmauftrag öffentlich-rechtlicher Sender: Neben nachgefragten Angeboten (also vor allem Unterhaltung und Sport) Information, Bildung und Beratung zu offerieren – Programminhalte, die weniger nachgefragt sind, und deren Nachfrage angesichts des Massenmarktes auch durch ein noch so großes Angebot nicht signifikant gesteigert werden kann.

Horst STIPP (A148): „Ein Programm verändert ja nicht die Präferenzen des Zuschauers; es ist zwar möglich, ihm auch mal etwas Neues vorzusetzen – das ist ja auch das Anliegen aller Fernsehmacher – aber es ist nicht so, dass man jemandem, der sich überhaupt nicht für Kultur interessiert, nach einer Unterhaltungssendung hohe Kultur vorsetzen kann und dieser dadurch plötzlich kulturell gebildet wird. Ich glaube nicht, dass man irgendjemandem einen Gefallen damit tut, wenn der ‚Abend der deutschen Volksmusik‘ mit einem Vortrag über abstrakte Malerei fortgesetzt wird. Das läuft nicht in der Quote; und es läuft immer weniger, weil die Leute immer mehr Auswahl haben. Ich glaube sogar, dass man mit einer solchen Programmfolge dem Anliegen derjenigen schadet, die im öffentlich-rechtlichen Fernsehen mehr Kultur sehen wollen: Die Menschen, die sich dafür interessieren, sind dann nämlich auch nicht dabei, weil sie das Programm nicht finden und auch ihre Freizeit nicht so umkrepeln, dass sie plötzlich um 22.40 Uhr bei einem bestimmten Programm auftauchen können. Es wurde bei den Öffentlich-Rechtlichen schon der Versuch gemacht, im Nachmittagsprogramm Sendungen für Teenager zu bringen. Die waren dann in ein Umfeld von Programmen für Ältere eingebettet, und die Jüngeren haben das Programm nicht gefunden.“

Nach Ansicht von ARD-Programmdirektor STRUVE (A45f.) spielt die Unterscheidung von öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Programmschemata für das Publikum „nicht die Rolle, die sie spielen sollte. Wer sich bei RTL oder SAT.1 wohlig einrichtet, der nimmt die Programmplanung bei ARD oder ZDF gar nicht mehr so richtig zur Kenntnis. Aber sie spielt zur Rechtfertigung, wegen der rechtlich und auch tatsächlich anderen Aufgabenverteilung zwischen kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Programmen, schon eine Rolle. Es ist nicht nur Alibismus, der uns dazu bringt, politische Magazine, die Sendungen ‚plusminus‘, ‚W wie Wissen‘ oder auch die Reportage am Freitag zu Zeiten einzusetzen, zu denen die Menschen noch wach sind, sondern es ist Verantwortung. Diese Sendungen müssen dann aber so gut geplant sein, dass man noch eine gewisse Chance hat, den Schub- und Schiebefekt von massenattraktiven Programmen auszunutzen.“²⁵⁰

Tatsächlich war es lange Zeit programmplanerische Strategie der öffentlich-rechtlichen Sender, die Methode des „Checkerboard“ (engl. Dame- oder Schachbrett)²⁵¹ möglichst im Programmschema flächendeckend einzusetzen. Die Programmierungsmethode „Checkerboard“ bedeutet, dass – wie auf einem Schachbrett – Schwarz und Weiß aufeinanderfolgen: Unterschiedliche Programmgenres wechseln sich in der vertikalen Programmierung ab. Auf den Krimi folgt das politische Magazin, auf eine Unterhaltungsshow folgt beispielsweise eine sozialkritische Reportage. Strategischer Hintergrund einer solchen Programmierung ist der Programmauftrag der öffentlich-rechtlichen Sender: Zuschauer, die sich für ein attraktives Unterhaltungsangebot (den Krimi, die Show) interessiert haben, sollen anschließend für Informations- oder Bildungsprogramme gewonnen werden, die direkt folgen. Ähnlich wie die US-amerikanische Programmierungsmethode des „Hamocking“ basiert diese Programmierung auf der Annahme, dass Zuschauer aus Bequemlichkeit dazu tendieren, einem Sender, den sie gerade anschauen, treu zu bleiben (ein „Schub- und

250 Entsprechend beurteilt Nicolas PAALZOW (A90), ProSieben, die Konkurrenzsituation mit den öffentlich-rechtlichen Programmanbietern: „Wir betrachten die Öffentlich-Rechtlichen nur unter dem Aspekt der Konkurrenz in der Spielfilmplanung; ansonsten ist es uns relativ egal, was ARD und ZDF machen. Unser Zielgruppenspektrum könnte nicht weiter auseinander liegen: Wir haben bei den 14- bis 49-Jährigen einen Marktanteil zwischen 12 und 12,5 Prozent; ARD und ZDF liegen – wenn nicht gerade Fußball-WM ist – mit sieben bis acht Prozent deutlich darunter. Die programmliche Entwicklung bei ARD und ZDF geht in eine entgegengesetzte Richtung, und es gibt nur ganz selten Felder, bei denen uns die öffentlich-rechtliche Konkurrenz stört. Die einzigen Ausnahmen sind ‚Wetten, dass..?‘, Spielfilme und das eine oder andere Mal auch große Dokumentationen.“

251 Vgl. KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 171; in der US-amerikanischen Terminologie wird unter „Checkerboarding“ allerdings etwas anderes verstanden: die wechselnde Programmierung von unterschiedlichen Einzelprogrammen an verschiedenen Wochentagen im Rahmen der Programmierungsmethode des Strip-ping (vgl. EASTMAN/FERGUSON 1997, S. 416).

Schiebeeffekt“, wie STRUVE oben formuliert); insbesondere wenn nach der eher „schweren Kost“ anschließend wieder ein unterhaltameres Angebot, etwa ein Spielfilm, im Programm ist. Diese Strategie konnte so lange funktionieren, wie Zuschauer über wenig Programmalternativen und keine Fernbedienung verfügten. Der Versuch, den Interessen des beispielsweise unterhaltungssuchenden Publikums gerade nicht zu entsprechen, sondern ihm mit erzieherisch anmutendem Hintergedanken ein kontrastierendes Programm anzubieten, erscheint angesichts der zahlreichen Programmalternativen, die der deutsche Fernsehmarkt heute zu jeder Zeit bietet, wenig Erfolg versprechend: Die Programmierungsmethode des „Checkerboard“ nimmt nicht nur das Wegschalten größerer Zuschauergruppen in Kauf, sie verleitet das Publikum geradezu dazu, zu einem Wettbewerber zu wechseln, der den Publikumsbedürfnissen besser entspricht („Unterhaltungsslalom“).

Diese auf den ersten Blick für die kommerzielle Konkurrenz wenig bedrohliche Programmierung wird von privatwirtschaftlichen Sendern unter Wettbewerbsgesichtspunkten dennoch begründet kritisiert. Nicolas PAALZOW (A91), ProSieben: „Was aber aus Wettbewerbssicht fürchterlich ist: Wenn große Hollywood-Spielfilme, die um 20.15 Uhr spielbar sind, bei den Öffentlich-Rechtlichen um 22.00 Uhr gespielt werden, weil die Programmkonferenz entschieden hat, dass erst ein politisches Magazin laufen muss. Das ist eine unglaubliche Wettbewerbsverzerrung, die uns unmittelbar betrifft. Wenn das ZDF am Montagabend mit Marktanteilen von bis zu 20 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen Spielfilme zeigt, die für uns Top-Blockbuster für 20.15 Uhr am Sonntagabend wären, dann verzerrt das den Wettbewerb. Das finde ich nicht in Ordnung; ich kann auf der anderen Seite niemanden davon abhalten, dass er gegen jede wirtschaftliche Rason Filme einfach verheizt.“

Ein Program Flow, der einen Audience Flow zur Folge hat, wäre die entgegengesetzte Programmierungsstrategie. Doch wäre sie bei einem öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter außerhalb des Vorabendprogramms „legitim“ (STRUVE A47)? Oder „geriete eine am optimalen Audience Flow orientierte Programmierung leicht zur politisch nicht erwünschten inhaltlichen Selbstbeschränkung“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 171)?

Der ehemalige ZDF-Intendant Dieter STOLTE (A21) warnt: „Es gibt die Versuchung immer wieder. Wenn ein Anglizismus auftaucht, ist sowieso Gefahr im Verzug – ein solcher ist zum Beispiel ‚Audience Flow‘. Dieser Begriff stammt ja aus dem ‚Programming‘ der kommerziellen Veranstalter. Die Schaffung eines Audience Flow ist nichts anderes, als dem Zuschauer einen Ring durch die Nase zu ziehen und ihn daran von der einen Sendung in die

andere zu ziehen. Das ist dann ein Programm, das an den Stellen, an denen die eine Sendung endet und die nächste beginnt, den Zuschauer mit entsprechenden Augenreizen und Nervenkitzeln an das Programm bindet. So erfolgreich das ist, es ist ein reines Instrument der Zuschauermaximierung, das den Zuschauer nicht zur Ruhe kommen lässt und ihn immer wieder anregt, das nachfolgende Programm zu sehen. Ich halte das für gefährlich.“

Auch ARD-Programmdirektor STRUVE (A44) hält das Konzept des Audience Flow prinzipiell für keine Zielsetzung, die mit dem Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks vereinbar ist: „Nicht der Audience Flow, also nicht das ‚Programming‘, ist unser Ideal – das ist etwas, dem wir, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht einmal nahe sind. Bei uns spielt eindeutig die Bedienung unterschiedlicher Mehrheiten und Minderheiten während der Primetime die Hauptrolle.“ Denn, so STRUVE (A44): „Das Unternehmensziel Nummer 1 ist, verlässlicher Informationslieferant zu sein. Daneben möchten wir natürlich auch ein anspruchsvolles, qualitativ hochwertiges fiktionales Programm sowie ein attraktives Sport- und Eventprogramm anbieten. Bei uns ist die Strategie am Programmplan ganz eindeutig festzumachen: nämlich an der Zahl und vor allem auch an der Platzierung der Informationssendungen. Sie haben – um die Hauptkonkurrenten zu betrachten – bei RTL um 18.45 Uhr die letzte ernstzunehmende Informationssendung, und bei SAT.1 um 18.30 Uhr. Bei uns ist das an allen Werktagen völlig anders: Sie haben sie nicht nur um 20.00 Uhr, Sie haben Information dann noch einmal um 21.00 oder um 21.45 Uhr und wieder um 22.30 Uhr. Bei uns ist also viel klarer sichtbar, wo das Unternehmensziel ist; das ist im Wochen- wie Monats- wie Jahresplan abzulesen.“

Ganz anders beurteilt ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A31) die Vereinbarkeit von Programm und Audience Flow mit öffentlich-rechtlichen Zielsetzungen: „Einen Audience Flow zu erzielen sollte auch ein Konzept sein, es darf aber nicht das Gesamtprogramm prägen. Die Vorstellung, dass der Audience Flow in jeder Hinsicht die Inhalte bestimmt, wäre für ein Vielfaltsfernsehen ein Widerspruch. Bei den Privaten ist der Audience Flow ein klares Grundprinzip, nach dem sich das Programm insgesamt zu orientieren hat. Da kommerzielle Sender das Unternehmensziel haben, mithilfe von möglichst gut akzeptierten Programmen möglichst viel Werbung zu verkaufen, müssen sie auch gut akzeptiertes Programm hintereinander bringen; und das ist in der Regel ein Unterhaltungsprogramm. Umgekehrt haben wir aus einer Grundsatzbetrachtung unserer Vielfaltsaufgaben erkannt, dass wir möglichst viel Information und Service bringen und Hintergrundinformationen aufbereiten sollen.“

Daraus ergibt sich statt einer reinen Audience-Flow-Konzeption eine Unterbruch-Konzeption, unter der wir auch manchmal leiden. Die Zuschauer haben unser Programm-schemata deshalb nicht wie bei den Privaten in jeder Hinsicht gelernt. Doch auf der anderen Seite ist es gerade das, was das Programm für Selektivzuschauer interessant macht – es ist dann eben nicht bloß ein Einheitsbrei.“

SCHÄCHTER weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es nicht das Ziel eines öffentlich-rechtlichen Fernsehsenders ist, die werberelevante Zielgruppe der 14- bis 49-Jährigen oder eine andere eng umrissene Zielgruppe anzusprechen. SCHÄCHTER (A30f.): „Das auf den Audience Flow ausgerichtete Programmschema der Privaten, am konsequentesten umgesetzt bei RTL, ist entscheidend, um Vielseher-Typologien bei einem Programm zu halten. Eine solche Programmplanung ist der Versuch, eine Autobahn zu konstruieren, die nur eine Zufahrt, aber keine Ausfahrt besitzt. Unsere Zuschauer verstehen sich stärker als selektierendes Publikum, gerade in der Primetime als der Programmangebotszeit, in der man Fernsehen als Primärfunktion nutzt und nichts Anderes nebenbei macht. Das Vielfaltsangebot entspricht unseren Zuschauern am besten, unser Programmschema ist somit auf bestimmte Zuschauertypen, die sich für den Sender herausgebildet haben, zugeschnitten.“

Entsprechend hat das ZDF als erster öffentlich-rechtlicher Vollprogrammanbieter eine Programmierung in der Primetime eingeführt, die das Konzept des Audience Flow aufgreift: „Ein konkretes Beispiel: Am Freitagabend gab es früher beim ZDF folgenden Ablauf: 19.00 Uhr ‚heute‘, 19.30 Uhr Familienserien wie ‚Forsthaus Falkenau‘ oder ‚Der Landarzt‘; 20.15 Uhr der familiengeeignete Krimi wie ‚Derrick‘, ‚Der Alte‘ oder ‚Ein Fall für zwei‘, 21.15 Uhr eine Reportage mit allgemein politischem, gesellschaftlichem oder sozialem Inhalt; um 21.45 Uhr das ‚heute-journal‘, um 22.15 Uhr ‚aspekte‘, ab 22.45 Uhr Spielfilme und Actionprogramm. Und jetzt gibt es zwei Krimis hintereinander: erst von 20.15 bis 21.15 Uhr den ersten, dann von 21.15 bis 22.00 Uhr den zweiten. Danach gibt es das ‚heute-journal‘ und anschließend ‚aspekte‘. Ergebnis: Die Leute schauen sich den zweiten Krimi auch noch an, und der hat mehr Einschaltungen als das Kulturmagazin ‚aspekte‘ – um das herauszufinden, brauche ich allerdings keine Zuschauerforschung. Wenn man noch einen dritten Krimi senden würde, würde der sicher auch noch ein großes Publikum finden. Dass diese Planung also zu einer Zuschauermaximierung geführt hat, ist nicht überraschend; überraschend ist etwas anderes: Ich war immer der Meinung, dass Nachrichten zur gleichen Zeit kommen müssen: um 19.00 Uhr, um 21.45 und um 0.00 Uhr. Interessant ist, dass die Zu-

schauser die Verlegung des ‚heute-journals‘ nicht abgestraft, sondern mitgemacht haben. Auch durch die Verlegung der ‚aspekte‘-Sendung haben nicht weniger eingeschaltet. Das ist – das muss ich fairerweise sagen – ein Prä für diejenigen, die die Planung gemacht haben“ (STOLTE A16).

ZDF-Intendant SCHÄCHTER (A31) begründet diese auf einen Audience Flow abzielende Programmierung: „Wir haben gesehen, dass wir mit dem ersten 60-minütigen Angebot viel zu kurz für den Eintritt in das Wochenende waren; ein einstündiges Programm war nichts, worauf sich der Zuschauer voll und ganz einlassen wollte. Mit zwei Krimis hintereinander haben wir dagegen offensichtlich die Zuschauererwartungen auf den Punkt getroffen. Dass wir umgekehrt den Zuschauern auch Information in der Doppelung zumuten, zeigt das schon erwähnte Beispiel des Dienstags, das quasi spiegelbildlich zum Freitag und ebenfalls auf die Erwartungshaltung der Zuschauer zugeschnitten ist. Für den Programmplaner ist ja die Sehmotivation des Zuschauers etwas ganz Wichtiges. Da haben wir uns genau richtig verhalten: Wir haben am Freitag, dem Tor zum Wochenende, eine Spur zugelegt in Hinblick auf eine gepflegte Unterhaltung, und am Dienstag, einem ganz anderen Tag, haben wir konträr zu unseren Mitbewerbern die Information forciert. Beides funktioniert zu unserer Freude – da waren gute Programmplaner am Werk.“

Sein Vorgänger Dieter STOLTE (A15f.) sieht das kritischer: „Ich hätte damit Schwierigkeiten gehabt. Denn ich war immer der Meinung, dass man sich überlegen muss, wofür ein Programm steht. Und wenn man diese Methode einmal um fünf oder zehn Jahre weiterdenkt, wird sich das innere Koordinatensystem eines Programms immer weiter verschieben. Man kann mit gutem Grund fragen: Na und? Wem schadet es? Dem Zuschauer schadet es offenbar nicht, er akzeptiert es, das Programm wird so angenommen. Möglicherweise, weil es am Freitagabend andere Lebens- und Sehgewohnheiten gibt als von Montag bis Donnerstag. Nur: Wenn ich dieses Prinzip des Audience Flow einmal mit seinen Erfolgsmöglichkeiten begriffen habe, wird ein Prozess eingeleitet, der ganz unmerklich doch zu einer Konvergenz führt. Ich glaube, dass zum strategischen Planen eines Programms auch das ständige Bewusstmachen gehört, für wen und für was ich mit dem Programm stehe.“

Und ARD-Programmdirektor STRUVE (A40) bemerkt, dass die Audience-Flow-orientierte Programmierung des ZDF kaum öffentliche Aufmerksamkeit erregt hat: „In Deutschland haben Sie zudem noch den Umstand – der einerseits ein großes Kompliment, aber auch eine große Herausforderung, manchmal sogar eine Belastung ist –, dass das ZDF sehr viel weni-

ger beobachtet wird als die ARD. Das ZDF kann aus dem Hauptabendprogramm, wie jüngst geschehen, eine Informationssendung herausnehmen und durch einen Krimi ersetzen – das merkt praktisch niemand, jedenfalls kritisiert es keiner. Bei der ARD ist schon die Verschiebung eines politischen Magazins um eine Dreiviertelstunde oder die Verschiebung der Kulturmagazine um eine Viertelstunde eine Haupt- und Staatsaktion.“

Ist das Konzept des Audience Flow also ein Widerspruch zum öffentlich-rechtlichen Programmauftrag? Horst STIPP (A151) ist der Ansicht, dass „auch die öffentlich-rechtlichen Sender, die den Auftrag haben, auch Minderheiten zu bedienen, versuchen sollten, einen Programmablauf zu schaffen, mit dem es gelingt, die Zuschauer wenigstens im Laufe eines Abends von einem Programm ins nächste zu geleiten anstatt die Zuschauer dadurch abzuschrecken, dass nach einem Programm etwas kommt, was mit dem vorangegangenen überhaupt keine Gemeinsamkeiten hat.“ STIPP (A148) weiter: „Wenn die öffentlich-rechtlichen Sender ihr Programm so zusammenstellen, dass sie keinen Audience Flow erreichen, verschenken sie Zuschauer. Das Verständnis der Öffentlich-Rechtlichen war ja immer, dass sie laut Rundfunkstaatsvertrag auch Minderheiten bedienen müssen und daher nicht immer einen Audience Flow erreichen können. Da widersprechen sich die Öffentlich-Rechtlichen allerdings selbst, wenn man sich das Radio anschaut: Ein Fernsehprogrammsschema, das den Audience Flow ignoriert, ist dasselbe, als wenn man bei NDR2 oder WDR4 zwischendurch mal Beethoven spielen würde. Wenn man aber im Radio verschiedene Minderheiten durch verschiedene Programme bedienen kann, kann man das beim Fernsehen doch wohl auch. Allerdings hat man beim Fernsehen nicht so viele Kanäle wie beim Radio zur Verfügung, obwohl die Entwicklung bei den Öffentlich-Rechtlichen ja auch dahin geht, Sparten- und Zielgruppenprogramme wie Phoenix oder den Kinderkanal auszustrahlen.“

Anders als Dieter STOLTE und Günter STRUVE sieht Horst STIPP (A148) gerade im Konzept des Audience Flow eine Möglichkeit, einem dem Programmauftrag entsprechenden öffentlich-rechtlichen Fernsehangebot zu einer größeren Akzeptanz zu verhelfen: „Die öffentlich-rechtlichen Sender würden dem Zuschauer sehr viel besser dienen, wenn sie den Audience Flow einsetzen würden. Das heißt natürlich nicht, dass sie jeden Abend das Gleiche machen müssen: Man könnte ja Montagabend vor allem den politisch Interessierten Programme anbieten, am Dienstag mehr Unterhaltung bringen und den Mittwoch Kultur und Wirtschaft widmen. Das kann natürlich dazu führen, dass an manchen Tagen die Quoten

nicht so hoch sind, aber das wäre ja auch mit dem öffentlich-rechtlichen Auftrag zu vereinbaren.“

12.3.3 Komplementärprogrammierung

Bei der Betrachtung des Wettbewerbs der Systeme darf nicht übersehen werden, dass auch zwischen den öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern ein Konkurrenzverhältnis existiert. ARD/„Das Erste“ und ZDF sind keine Senderfamilie; ihr Verhältnis ähnelt eher demjenigen zwischen RTL und SAT.1 – Programmanbieter gleicher Rechtsform, die aber miteinander im Wettbewerb stehen. Dennoch kann nicht in Abrede gestellt werden, dass die beiden öffentlich-rechtlichen Programmanbieter mehr Gemeinsamkeiten aufweisen als konkurrierende Privatsender. Während sich der wirtschaftliche Erfolg der privatrechtlichen Wettbewerber weitestgehend gegenseitig ausschließt, verfolgen ARD und ZDF einen gesetzlichen Programmauftrag, der sie (lässt man die Endlichkeit des Zuschauermarktes einmal beiseite) nicht in eine existenzielle Konkurrenzsituation nötigt: Beide Systeme zusammen stellen die „Grundversorgung“ sicher.

Ein Wettbewerb der beiden öffentlich-rechtlichen Vollprogramme ist nicht erst mit der Implementierung der dualen Rundfunkordnung entstanden. Systembedingte Stärken, Schwächen und Unterschiede der beiden Programme und ihrer Anbieter – das föderal strukturierte, „alte“ ARD-Gemeinschaftsprogramm auf der einen, das zentralistisch organisierte, später eingeführte und damit „jüngere“ Zweite Deutsche Fernsehen auf der anderen Seite – haben auch vor 1984 immer wieder zum spannungsgeladenen Wettbewerb zwischen ARD und ZDF beigetragen. So titelte die Programmzeitschrift „Hör Zu“ im Jahr 1971 (HÖR ZU 1971, S. 57): „Krieg auf Kosten der Zuschauer: ARD und ZDF sind zu feindlichen Brüdern geworden.“ Dort hieß es martialisch: „Aus jahrelanger Rivalität ist ein Kriegszustand geworden: Im Wettstreit um die Gunst des Publikums legen ARD und ZDF ihr Programmangebot immer schärfer darauf an, dem Konkurrenten die Zuschauer abzujagen. So soll die ARD versucht haben, zwei Zugnummern des ZDF, das ‚Kommissar‘-Team und Peter Alexander (mit Hilfe einer verdoppelten Gage), abzuwerben“ (HÖR ZU 1971, S. 57). Kritisiert wurden von ZDF-Programmdirektor Viehöver im Interview unter anderem ARD-Versuche, am „Donnerstag mit inhaltlich gleichen Spielfilmen oder Fernsehspielen gegen ‚3X9‘ und ab Herbst am Samstag- und Sonntagabend mit einer wahren Flut von Krimis und kriminalähnlichen Spielen“ (HÖR ZU 1971, S. 58) gegen das ZDF anzutreten.

Dabei wurden die Programmangebote des ARD-Gemeinschaftsprogramms und des Zweiten Deutschen Fernsehens vom Start des ZDF am 1. April 1963 an aufeinander abgestimmt; der Tag des ZDF-Sendestarts ist gleichzeitig der Gültigkeitsbeginn der ersten „Koordinierungsvereinbarung zwischen ARD und ZDF“²⁵². Die jeweiligen ARD-Vorsitzenden und der jeweilige ZDF-Intendant unterzeichneten seitdem regelmäßig Koordinierungsabkommen, in denen die Programmschemata beider Programme aufeinander abgestimmt wurden. Auch die Detailprogrammierung wurde koordiniert. ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A32): „Es gab eine Zeit, die ich noch erlebt habe, in der wir unsere Programmfahnen für die mittelfristige Programmplanung ausgetauscht haben.“

Die Zeit der Koordinierungsvereinbarungen endete erst lange nach dem Start privatwirtschaftlicher Fernsehsender, der Kündigung des abgestimmten Programmschemas mit der ARD durch das ZDF am 8. Juni 1990 (zum 31. Dezember des Jahres)²⁵³ waren zahlreiche Auseinandersetzungen vorausgegangen: „Bereits seit 1983 hatte sich die Programmkoordination mit der ARD zusehends schwieriger gestaltet, so dass das ZDF das entsprechende Abkommen mit den Landesrundfunkanstalten vorsorglich kündigte [...]. Seither wurden immer wieder Anläufe zu erneuter Koordinierung gesucht. Kündigungen solcher Abkommen kehrten ebenso periodisch wieder“ (LILIENTHAL 1999, S. 421f.).

STOLTE (A16) ist der Ansicht, „die Idee des Kontrastprogramms, das in einem oligopolistischen Rundfunksystem, in dem es zwei Programmveranstalter gibt, sinnvoll war, ist in dem Moment obsolet geworden, als es im dualen System das Mehrfache von zwei Sendern gab, also in jedem Fall immer eine Ausweichmöglichkeit gegeben war. ARD und ZDF haben immer in einem gebundenen Wettbewerb zueinander gestanden. Und es gab zugleich einen offenen Wettbewerb beider gegenüber den Kommerziellen. Der gebundene Wettbewerb funktionierte, so lange man im oligopolistischem System lebte. Als dann die Kommerziellen kamen, war das Gebot der Stunde, dass ARD und ZDF versuchen mussten, eine ‚Abwehrfront‘ gegenüber den Kommerziellen zu schaffen, indem sie ihrerseits mit den ihnen am wichtigsten erscheinenden Sendungen einen Schulterchluss herstellten.“

Für das ZDF, so LILIENTHAL (1999, S. 421), „war stets die ARD der gefährlichere Wettbewerber. Gegen das Erste Deutsche Fernsehen und seine Ableger, die Dritten, galt es vor allem zu bestehen.“ Aus ARD-Sicht wird die Konkurrenzsituation gelassener beurteilt. STRU-

252 Vgl. BLEICHER (1993, S. 116)

253 Vgl. ZWEITES DEUTSCHES FERNSEHEN 1991, S. 19

VE (A47): „Ich sehe das nicht ganz so scharf. Das ZDF ernährt sich aus derselben Gebühr, und die Legitimation des gebührenfinanzierten Rundfunks ist sehr viel wichtiger als die Binnenverteilung von Marktanteilen. Das heißt, wenn das ZDF mal vorne liegt, beunruhigt mich das nicht. Die wirkliche Gefahr wäre eher, wenn ARD und ZDF marginalisiert würden. Insofern wünsche ich persönlich – und hoffe, dass das in der ARD ein allgemeines Empfinden ist –, dass ARD und ZDF gemeinsam erfolgreich sind und etwa 40 Prozent Marktanteil im deutschen Fernsehen verteidigen können.“

Die Programmkoordinierung zwischen ARD und ZDF, die auf den ersten Blick nach einer bürokratischen Programmverwaltung aussieht, war ein Vorläufer einer modernen Programmierungsstrategie: der Komplementärprogrammierung (vgl. 9.4.3), wie sie heute innerhalb der privatwirtschaftlichen Senderfamilien zum Zwecke der optimalen „Zuschauerabschöpfung“ verfolgt wird. Wäre da nicht eine Komplementärprogrammierung zwischen den öffentlich-rechtlichen Anbietern im Sinne der Anstalten, damit „ARD und ZDF gemeinsam erfolgreich sind“ (STRUVE A47)? ARD-Programmdirektor Günter STRUVE: „Der Gedanke ist theoretisch akzeptabel und richtig. Und in der Tat gibt es einige Felder, auf denen sich ARD und ZDF abstimmen, so zum Beispiel in der Wahrnehmung aktueller Berichterstattung im Vormittagsprogramm oder in Teilen der Sportberichterstattung. Des Weiteren sind wir bemüht, Showprogramme, die die gleiche Zielgruppe ansprechen, nicht unbedingt gegeneinander zu programmieren. Dass dies nicht immer gelingt, ist bedauerlich, aber manchmal unausweichlich. Letztlich muss ein solches Bestreben aber auch von beiden Systemen ausgehen“ (A47). ZDF-Intendant SCHÄCHTER (A32) dagegen sieht weder Möglichkeit noch Notwendigkeit einer planmäßigen Komplementärprogrammierung: „Dazu müsste auch eine Einbeziehung der Dritten Programme strategisch hinzukommen, was aber bei der Vielfalt der ARD-Interessen praktisch gar nicht möglich wäre. Ich bin aber auch grundsätzlich dagegen, die bisherigen Schutzräume noch weiter auszuweiten. Wir haben funktionierende, gute Absprachen – es läuft beispielsweise am Sonntag nicht Krimi gegen Krimi. Die Programme sind komplementär und sicher in den unterschiedlichen Farben auch konträr, es ist insgesamt ein gutes Kontrastprogramm. Die beiden großen öffentlich-rechtlichen Sender bieten in der Regel den Zuschauern keine Entscheidungsqual, weil sie in der Kenntnis des jeweilig anderen Schemas Unzumutbarkeiten von vornherein außen vor lassen.“ Schließlich, so SCHÄCHTER (A32), gäbe es „Grundsätze dafür, dass wir uns nicht in die Quere kommen. Das ist zum Beispiel beim Sport so, in Form eines Programm-Sharing bei

Olympischen Spielen oder Fußball-Weltmeisterschaften, und das ist auch programmökonomisch und programmplanerisch sinnvoll.“

Eine offensive Gegenprogrammierung („Blunting“) schließt SCHÄCHTER (A32) im Wettbewerb mit der ARD jedenfalls aus: „Wir haben uns abgewöhnt, konträr zueinander zu programmieren, also nicht Nachrichten gegen Nachrichten. Ob wir aber zu einem Fernsehspiel immer ein gegenteiliges Programm bringen, das war in der Regel früher Information oder ein Kinderprogramm, ist offen. Wir haben in der Zwischenzeit längst akzeptiert, dass die ARD gegen eine ZDF-Serie am Freitag ein boulevardeskes Fernsehspiel sendet. Hier sind die Grenzen inzwischen gelockert, das ist ein Teil der faktenschaffenden Wirklichkeit, und für die Zuschauer ist es offenbar nicht so problematisch, dass sie protestieren.“

Eine Komplementärprogrammierung zwischen den öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern würde jedoch auch mehr als eine reine Kontrastprogrammierung bedeuten: Während sich eine Kontrastprogrammierung eher an den Inhalten des Programms orientiert (etwa Unterhaltung versus Information), orientiert sich eine Komplementärprogrammierung, wie sie die privatwirtschaftlichen Senderfamilien betreiben, an differenzierten Zielgruppen (beispielsweise Männerprogramm versus Frauenprogramm). Diese Chance, die gleichermaßen programmkulturell im Sinne einer größeren Programmvielfalt zu jedem Zeitpunkt als auch politisch-ökonomisch hinsichtlich des Markterfolges und der generellen Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Systems als vorteilhaft betrachtet werden kann, wird von den öffentlich-rechtlichen Programmanbietern nicht systematisch genutzt.

13 Schlussfolgerungen und Perspektiven

„Manchmal rufen ganz normale Leute an und fragen höflich, wie die Sendung heißen könnte, die sie am Abend zuvor gesehen haben – ihnen sei leider das Fernsehprogramm abhanden gekommen. Und tatsächlich sind die Tiefen der TV-Kanäle zwar kartiert, aber wer weiß schon, was einen dort wirklich erwartet?“
SZ 2005, S. 17

Strategische Programmplanung ist, das hat die Befragung von Programmverantwortlichen aller acht auf dem deutschen Fernsehmarkt aktiven TV-Vollprogrammen ergeben, *die* zentrale Steuerungsinstanz innerhalb der Sender. Dabei wird langfristig das „Produkt“ der Sender auf dem Zuschauermarkt definiert. Operative Programmplanung, die Programmierung, sorgt für die „Kartierung“ des Programmangebots mit der Absicht, den Erwartungen des Publikums entgegenzukommen und diese Erwartungen im Sinne des jeweiligen Fernsehanbieters zu steuern.

13.1 Schlussfolgerungen

Vor allem drei zentrale Ziele, die für den Gesamterfolg eines Fernsehanbieters entscheidend sind, werden von der Programmplanung verfolgt:

- Leichte Orientierung (im Programmschema) soll bei den Zuschauerinnen und Zuschauern Gewohnheiten entstehen lassen (Kapitel 8);
- Programm-Events und Programm-Kommunikation sollen Aufmerksamkeit auf einzelne Programme lenken und damit gleichermaßen punktuell Zuschauerquantität sowie langfristig Profil- und Imagegewinn erzielen (Kapitel 9),
- die Steuerung von Erwartungshaltungen des Publikums soll kurz- (Audience Flow) und langfristige (Markenbildung) Zuschauerbindung schaffen (Kapitel 10).

Ökonomische Bedingungen und Überlegungen bilden dabei sowohl bei privatwirtschaftlichen wie bei öffentlich-rechtlichen Fernsehanbietern die Grundlage programmplanerischen Handelns. Ganz gleich, ob Gewinnmaximierung (bei privatwirtschaftlichen Sendern) oder Kostendeckung (bei öffentlich-rechtlichen Anstalten) die Vorgabe ist: Das Vorhandensein von Geld ist die Voraussetzung, um ein Fernsehprogramm beschaffen oder produzieren zu können; das Programm selbst und seine Akzeptanz bei einem definierten Publikum ist wie-

derum die Grundlage dafür, dass auf dem Werbemarkt Geld eingenommen werden kann – und auch dafür, dass öffentlich-rechtliche Fernsehanbieter Gebührenerhöhungen politisch durchsetzen können.

Grundlegende Aufgabe der Programmplanung ist es, dem fernsehbreiten Publikum Programme so anzubieten, dass eine möglichst große Zahl von Zuschauerinnen und Zuschauern (bei werbefinanziertem Fernsehen müssen dies Zuschauerinnen und Zuschauer in einem definierten Altersspektrum sein) dieses Programmangebot nutzt.

Dabei orientieren sich privatwirtschaftliche wie öffentlich-rechtliche Programmanbieter gleichermaßen an den Tagesabläufen und damit an den Fernsehnutzungsgewohnheiten des Publikums.

Seit der Zulassung privatwirtschaftlicher Fernsehanbieter in der Bundesrepublik Deutschland sind dazu Strategien und Methoden der Programmplanung – etwa das Konzept des Audience Flow und die Methode des Stripping – vom US-amerikanischen Fernsehmarkt übernommen worden. Die kommerzielle TV-Branche in Deutschland konnte dabei von den US-amerikanischen Erfahrungen mit einem stark kompetitiven Fernsehmarkt, die in den USA bis in die 50er-Jahre zurückreichen, profitieren. Auch wenn sich der US-amerikanische Markt hinsichtlich seiner wirtschaftlichen und organisatorischen Strukturen und kultureller Divergenzen vom deutschen TV-Markt unterscheidet, kann festgestellt werden, dass amerikanische Strategien und Methoden der Programmplanung – so weit sie angesichts der Divergenzen adaptierbar waren – von den hier untersuchten privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern Kabel1, RTL, RTL II, ProSieben, SAT.1 und Vox übernommen worden sind; die für die Programmplanung Verantwortlichen beobachteten auch weiter den US-Markt intensiv, auch wenn ihr Augenmerk inzwischen mehr Genres, Formaten und Inhalten gilt, als dass sie Anregungen für ihre programmstrukturelle Arbeit erwarteten.

Die untersuchten öffentlich-rechtlichen Fernsehanbieter, das ARD-Gemeinschaftsprogramm „Das Erste“ und das Zweite Deutsche Fernsehen haben sich lange Zeit eher an vergleichbaren Fernsehsystemen im europäischen Ausland, vor allem der BBC in Großbritannien, orientiert. Hier hat vor allem das ZDF bereits früh – noch vor dem Start der privatwirtschaftlichen Konkurrenz – den Versuch unternommen, Programmplanung als Gesamtstrategie zu begreifen und als Instrument zur Unternehmenssteuerung einzusetzen. US-amerikanische Programmplanungsstrategien und -methoden wurden dagegen von den öffentlich-rechtlichen Anstalten bislang nur punktuell aufgegriffen. Dies liegt zum einen an einer

grundsätzlichen, mit dem gesetzlichen Programmauftrag verbundenen Zurückhaltung gegenüber der Übernahme kommerzieller Strategien; eine Zurückhaltung, die allerdings verwundern muss, da sie bei der Übernahme von Programminhalten, -genres und -formaten des kommerziellen Fernsehens offensichtlich nicht existiert.

Privatwirtschaftliche Fernsehanbieter versuchen aktiv, den Interessen des Publikums entgegenzukommen, indem sie einen Program Flow anbieten: Ausgehend von der Beobachtung, dass Fernsehzuschauer gerne von demjenigen Genre, das sie gerade anschauen, mehr sehen möchten, wird entsprechend mehr angeboten: Auf eine Krankenhausserie folgt eine Krankenhausserie, auf einen Krimi folgt ein Krimi.

Die Kenntnis solcher „professioneller“ Programmierungsmethoden ist – so ein Ergebnis der Expertenbefragung – bei den Programmverantwortlichen privatwirtschaftlicher wie öffentlich-rechtlicher Sender gleichermaßen vorhanden. Im Zusammenhang mit der Konvergenzdebatte – der These, dass sich öffentlich-rechtliche Fernsehanbieter den privatwirtschaftlichen Sendern angleichen – stellt sich allerdings die Frage, ob der Einsatz von Programmierungsstrategien und -methoden, mit denen Privatsender erfolgreich sind, auch für öffentlich-rechtliche Anstalten legitim ist. Ob beispielsweise das Konzept des Audience Flow mit dem Programmauftrag des öffentlich-rechtlichen Fernsehens vereinbar ist, ist vor allem innerhalb des öffentlich-rechtlichen Systems umstritten.

Dabei existieren Konzepte und Ideen, wie Program und Audience Flow auch bei öffentlich-rechtlichen Fernsehprogrammen adaptierbar wären und letztendlich zu einer Zuschauermaximierung (und damit auch zu einer größeren Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Systems in der deutschen Bevölkerung) bei öffentlich-rechtlichen Sendern führen könnten. Das Zweite Deutsche Fernsehen besitzt dabei, wie sich aktuell zeigt, aufgrund seiner zentralistischen Organisationsstruktur eine bessere Ausgangsposition als das föderal strukturierte Gemeinschaftsprogramm der ARD: „Bei der neuen *Positionierung*, wie ein Schlagwort heißt, hat es das ZDF als zentral gesteuerte Anstalt leichter als die Landesrundfunkanstalten: Sie sind Spiegelbilder des Föderalismus mit all seinen Stärken wie Vielfalt, Originalität und Eigenständigkeit, aber natürlich auch seiner Schwächen wie Länderegoismus und dem Nebeneinander extensiver Verwaltungs- und Kontrollapparate“ (KAMMANN 1997, S. 89). Der Versuch des ZDF, unterschiedliche Program Flows für unterschiedliche Publika an verschiedenen Tagen anzubieten, steht jedenfalls von der Absicht und vom Konzept her nicht in erkennbarem Widerspruch zum öffentlich-rechtlichen Programmauftrag. Die Adaption

des Audience-Flow-Gedankens in einem öffentlich-rechtlichen Sinne erscheint dabei als wirtschaftlich wie programmkulturell viel versprechendes Konzept für die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in Deutschland.

Kennzeichnend für den Fernsehmarkt in der Bundesrepublik Deutschland ist hohe Wettbewerbsfähigkeit durch eine große Zahl an Voll-, Sparten- und Zielgruppenprogrammen. Dieser starke Wettbewerb hat dazu geführt, dass für den einzelnen Programmanbieter die Aktivitäten seiner Wettbewerber zunehmend uninteressanter werden, wenn es darum geht, eigene Strategien zu entwickeln. Was auf den ersten Blick widersprüchlich wirkt, erscheint bei näherer Betrachtung nur folgerichtig: Die Vielzahl der Wettbewerber – neben den eher prinzipiell miteinander konkurrierenden anderen Vollprogrammen auch die Zielgruppen- und Spartenprogramme, die zur selben Zeit konkret um die Aufmerksamkeit des Publikums wetteifern – macht es dem einzelnen Sender praktisch unmöglich, auf die Konkurrenz gezielt zu reagieren oder ihr Verhalten im Gesamten zu antizipieren. Die untersuchten Vollprogrammanbieter orientieren sich daher im eigenen Handeln tendenziell weniger an den Wettbewerbern, sondern versuchen, ihre eigenen (auch aus der Sicht des Publikums bestätigten) Stärken zu einer Programm-Marke auszubauen. Damit einher geht eine größer werdende Unabhängigkeit programmlicher Entscheidungen vom Handeln der Wettbewerber. Mit anderen Worten: Fernsehprogrammplanung ist in einem hoch kompetitiven Markt viel unabhängiger von der Programmplanung der Konkurrenz als vielfach angenommen.

Auswirkungen auf die Programmplanung der untersuchten Programme hat die Tatsache, dass der deutsche Fernsehmarkt inzwischen maßgeblich von Senderfamilien bestimmt wird. Die Strategie der Komplementärprogrammierung, ursprünglich von der Kirch-Gruppe auf dem deutschen Markt erstmals erfolgreich umgesetzt, bestimmt mittlerweile den Wettbewerb zwischen der ProSiebenSAT.1 Media AG und der RTL-Group um die Zuschauermarktanteile: Die Programme der jeweiligen „Familienmitglieder“ (SAT.1, ProSieben und Kabel 1 auf der einen, RTL, Vox und – mit Einschränkungen – RTL II auf der anderen Seite) versuchen durch ihr Programmangebot, ohne sich gegenseitig Konkurrenz zu machen innerhalb der werberelevanten Zielgruppe unterschiedliche Teilzielgruppen anzusprechen, um insgesamt einen möglichst großen Gesamtmarktanteil zu erzielen. Die öffentlich-rechtlichen Vollprogrammanbieter stehen in diesem Wettbewerb vergleichsweise alleine da; wenn auch der ARD-Verbund mit dem Gemeinschaftsprogramm „Das Erste“ und insgesamt acht Dritten Programmen (die über Kabel oder Satellit auch außerhalb des Sendegebietes einer Landesrundfunkanstalt empfangbar sind) in diesem Wettbewerb eine Größe darstellt, nutzt das öffentlich-rechtliche System die Chance der Kom-

plementärprogrammierung nicht. ARD/„Das Erste“ und ZDF sehen sich prinzipiell als Wettbewerber – nicht als öffentlich-rechtliches Gesamtsystem, das durch gezielte Komplementärprogrammierung gegenüber den privatwirtschaftlichen Senderfamilien Vorteile auf dem Zuschauermarkt erzielen könnte.

Mit dem Wettbewerb auf dem Fernsehmarkt geht auf Seiten des Fernsehpublikums eine veränderte Wahrnehmung des Fernseh-„Programms“ einher, die die Anbieter ebenfalls zur Einführung neuer Strategien (und im Detail auch neuer Methoden) und zu einer anderen Einschätzung bisheriger Methoden zwingt. Letzteres betrifft unter anderem die Methode der Wiederholung, die aus Sicht des Publikums lange Zeit im deutschen Fernsehen eher als Ärgernis galt: Die Wiederholung einer Sendung hat prinzipiell die Wahlmöglichkeit des Publikums eingeschränkt, so lange die Möglichkeit bestanden hat, das insgesamt angebotene Fernsehprogramm, das den eigenen Interessen entsprach, auch zu rezipieren. Seit das Publikum durch die Vielzahl der Anbieter zeitgleich ein Angebot erhält, das immer wieder Entscheidungen erfordert, werden Wiederholungen eher als Service der Anbieter begriffen: Sie ermöglichen es, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wiederholungen bieten, ähnlich wie Videokassetten, Video-on-Demand oder Pay-per-View-Angebote des Pay-TV, dem Publikum einen Service – der zudem für die Programmanbieter wirtschaftliche Vorteile besitzt, da der Publikumserfolg von Re-Runs besser zu prognostizieren ist als der von Erstausstrahlungen.

Alle im Rahmen der Untersuchung befragten Programmverantwortlichen, gleich ob in Managementverantwortung stehend oder direkt mit Aufgaben der Programmplanung befasst, haben im Rahmen der Experteninterviews in der Programmplanung eine für den Erfolg eines Senders zentrale Aufgabe gesehen. Trotz dieser großen Bedeutung, die die Programmplanung von den Senderverantwortlichen zugestanden wird, ist die Auswahl derjenigen, die sich in einem Sender mit dieser Aufgabenstellung befassen, auch heute noch eher zufällig. Konstatiert werden kann eine fehlende systematische Professionalisierung auf dem Gebiet der Programmplanung – berufsqualifizierende Aus- oder Weiterbildungsangebote für Programmplanerinnen und Programmplaner existieren (mit Ausnahme einzelner Seminare im Rahmen von film-, fernseh- und medienwissenschaftlichen Studiengängen) in Deutschland bislang nicht.

13.2 Perspektiven

Aktuelle Entwicklungen der Medientechnik und der Mediennutzung lassen vermuten, dass der ökonomische und publizistische Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Publikums für Fernsehprogrammanbieter künftig noch härter wird. Dabei ist es nicht so sehr eine weitere Zunahme von Sparten- und Zielgruppenprogrammen im Fernsehen selbst (die angesichts des bestehenden Angebots wirtschaftlich wenig Erfolg versprechend wäre), sondern die intermediale Konkurrenz, die dem Medium Fernsehen Aufmerksamkeit nehmen kann. Zu nennen ist dabei zum einen die zunehmende Verbreitung des Internets. Vor allem die jüngere, werberelevante Zielgruppe investiert einen wachsenden Anteil ihres Medienzeitbudgets in die Internetnutzung – und zwar nicht nur zur Information und zur direkten Kommunikation (E-Mail, Chatten), sondern auch zur Unterhaltung. Das Fernsehen nimmt dabei die Rolle eines Sekundärmediums ein, das allenfalls nebenbei genutzt wird.

Fernsehähnliche Bewegtbildangebote im Internet, die jederzeit abgerufen werden können (deren Ausstrahlungszeitpunkt eben nicht von einer Programmplanung vorgegeben wird), sind ein aktueller Trend²⁵⁴, dessen Bedeutung mit der Verbreitung von Breitbandanschlüssen steigen wird, aber noch nicht sicher abzusehen ist.

Die Unabhängigkeit von einer senderseitig bestimmten Programmierung hatte einst im Videorekorder ihren apparativen Ursprung; die digitale Fortsetzung stellen Festplattenrekorder dar, die oft nicht nur einfacher zu bedienen sind als analoge Kassettengeräte, sondern auch mehr Komfort²⁵⁵ bieten: So erlauben sie, den Beginn einer Sendung bereits zeitversetzt („Time Shift“) zu betrachten, während der Rest des Programms noch aufgezeichnet wird.

Und auch Techniken zur Werbevermeidung, die Werbespots automatisch erkennen und in der Aufzeichnung eliminieren, könnten ökonomische und programmkulturelle Auswirkungen auf das Fernsehen besitzen – sie verändern möglicherweise die Geschäftsgrundlagen

254 Internet-Fernsehen (IPTV, Internet Protocol Television) ermöglicht einerseits die direkte Ausstrahlung von „Live“-Fernsehen; daneben ist aber auch der Download von Videostreams zu einem vom Rezipienten bestimmten Zeitpunkt möglich.

255 Der „intelligente“ US-amerikanische Festplattenrekorder „TiVo“ beispielsweise erkennt die Fernsehinteressen des Benutzers und zeichnet selbstständig passende Programme auf. „Verfolgt der Zuschauer die ersten drei Folgen der Serie ‚Lost‘ und vergisst bei der vierten Episode das Einschalten, nimmt das Gerät diese automatisch auf, weil der Rekorder mutmaßt, dass sein Besitzer sie nicht verpassen möchte“ (SCHMIEDER 2006, S. 12). Andererseits sind auch technische Möglichkeiten denkbar, das Überspringen von Werbeblöcken zu vermeiden; das Unternehmen Philips hat dazu bereits im Jahr 2003 einen Patentantrag gestellt (vgl. HDA 2006 und AGRO 2006).

des werbefinanzierten Fernsehens²⁵⁶ und könnten auch zu einem Wandel der Formen von Fernsehwerbung führen.

Für Prognosen und Szenarien, wie sich das Medium Fernsehen in Zukunft entwickeln wird, gab es zu vielen Zeitpunkten konkrete Anlässe: etwa vor der Zulassung privatrechtlicher Fernsehanbieter zu Beginn der 80er-Jahre, aber auch vor dem Start und in der Anfangsphase des digital verbreiteten Fernsehens Mitte der 90er-Jahre. Gerade das digital verbreitete Pay-TV – 1996 startete die Kirch-Gruppe das Programmpaket DF-1²⁵⁷ – war Anlass, über die Auswirkungen programmierungsunabhängiger Fernsehangebote wie Pay-per-View (PPV) und Video-on-demand (VoD) zu spekulieren. Die Auswirkungen blieben indes bis heute aus; Pay-TV hat den deutschen Fernsehmarkt nur wenig verändert, auf jeden Fall nicht revolutioniert.

Entsprechen gelassen beurteilen die befragten Experten zu erwartende Auswirkungen aktueller Entwicklungen. Krisztina IMGRUND (A117), Kabel 1: „Man hat auch gehofft, dass das Pay-TV in Deutschland eine ähnlich große Bedeutung wie in den USA gewinnen wird; es ist dann doch nicht so gekommen. Auch die Verbreitung von DVD-Rekordern wird nicht so schnell gehen. So lange in Deutschland so viele Programme zu sehen sind und die Auswahl so groß ist, wird das auch in erster Linie genutzt werden.“ Andrea WELLER (A142f.), RTL II, sieht insbesondere in Festplattenrekordern keine Gefahr für vorprogrammierte Fernsehangebote: „Es gibt seit vielen Jahren Videorekorder auf dem Markt, mit denen der Zuschauer die Möglichkeit hat, sich gezielt Sendungen aufzuzeichnen und selbst zu bestimmen, wann er sie sich ansehen möchte. Das hat bis heute keinen großen Einfluss auf die Quoten gehabt; wir haben noch nicht gemerkt, dass der Zuschauer durch diese Möglichkeit mehr in die Individualität geht. Für mich persönlich ändern sich nur die Aufzeichnungsmedien. Der Aufwand für den Zuschauer, das Gerät zu programmieren, bleibt derselbe. Deshalb glaube ich nicht, dass solche technischen Entwicklungen für uns in Zukunft negative Auswirkungen haben werden.“

Vox-Programmdirektorin Ladya VAN EEDEN (A128) erwartet ebenfalls keine signifikanten Veränderungen: „Wenn neue technische Möglichkeiten angeboten werden, werden sie auch

256 „Die neue Macht des Zuschauers könnte dazu führen, dass den Sendern die Werbeeinnahmen wegbrechen. Obendrein wird das Ermitteln der Quoten schwieriger, da es keinen zwingenden Zusammenhang zwischen Aufnahmen und Sehen mehr gibt“ (MATTKE/URBANSKI 2004, S. 74).

257 Am 28. Juli 1996 startete das Digital-Bouquet DF1 der Kirch-Gruppe seinen Programmbetrieb (vgl. BROCKMEYER/EICHHOLZ 1999, S. 78).

genutzt werden. Die Frage ist allerdings, in welcher Größenordnung. Ich glaube nicht, dass das den Markt von heute auf morgen verändern wird. Da wir ja in Deutschland bereits 28 Free-TV-Programme haben, ist das Bedürfnis der Zuschauer, noch einen zusätzlichen Kanal zu bekommen, sicher nicht so groß; da wird kaum jemand sagen: ‚Das ist jetzt endlich eine Alternative zu dem, was mir bisher geboten wird.‘ Es könnte sein, dass der eine oder andere Spartenkanal noch sein Zielpublikum finden wird; aber größere Veränderungen auf dem deutschen Fernsehmarkt erwarte ich in den nächsten zwei Jahren persönlich nicht.“

Für Dieter STOLTE (A26) entsprechen die Vorteile, die neue Techniken bieten, nicht der Nutzungsmotivation des Mediums Fernsehen: „Es ist ein Irrtum zu glauben, dass der Mensch permanent etwas gestalten, selber etwas auswählen oder gar eine aktive Rolle spielen will. Vom Normalmenschen wird den ganzen Tag über so viel Aktivität und Entscheidungsfähigkeit abverlangt, dass er, wenn er vor dem Bildschirm sitzt, froh ist, dass ihm etwas abgenommen wird. Er zappt – aber das hat mehr mit Nervosität und Gedankenlosigkeit zu tun als mit überlegtem Kalkül, wo man das findet, was man sucht.“

ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A57) ist ebenfalls skeptisch hinsichtlich zu erwartender Veränderungen: „Es wird die ‚Happy Few‘ geben, die das intensiv nutzen, es wird die ‚Early Birds‘ geben, die sich jede Technik anschaffen und mit ihr auch virtuos umgehen können – ich glaube aber nicht, dass das interaktive oder selbstgestaltete Fernsehen in voraussehbarer Zukunft eine quantitativ große Bedeutung haben wird. Fernsehen ist Genuss, Fernsehen ist ‚Lean-Back‘, Fernsehen ist etwas, wogegen man sich mit der Fernbedienung auch wehrt. Man entflieht einer Sendung, aber man will sie nicht selbst zusammenstellen, sondern erfahren, was woanders läuft. Für die voraussehbare Zukunft wird es so bleiben, wie es ist, mit etwas größeren Teilen vor allem jüngerer, mobilerer Bevölkerungsschichten, die sich eher ‚raffinierten‘ Formen nähern werden.“

Auch aus der Sicht der privatwirtschaftlichen Fernsehanbieter RTL, SAT.1 und ProSieben wird auf absehbare Zeit keine Veränderung des „klassischen“ Fernsehmediums erwartet. Nicolas PAALZOW (A102), ProSieben: „Natürlich können wir technologische Entwicklungen, die kommen oder zum Teil schon da sind, nicht ignorieren. Ich glaube allerdings, dass das normale Rezeptionsbedürfnis der Zuschauer nach wie vor Unterhaltung, Zerstreuung, Ablenkung, vielleicht auch ein wenig Eskapismus ist. Dass also vor allem eine passive Sehmotivation vorhanden ist. [...] Ich sage nicht, dass alles noch zehn Jahre ohne Veränderun-

gen so weitergehen wird wie bisher, aber die großen Revolutionen, die uns auch mit dem Internet prophezeit wurden, erwarte ich nicht. Vollprogrammanbieter werden sich sicher auf technologische Veränderungen einstellen und damit umgehen müssen; als Medienkonzern muss man das auch strategisch begleiten und darauf achten, dass solche Überlegungen im Tagesgeschäft nicht untergehen. Ich bin mir aber sicher, dass werbefinanziertes Free-TV für die ProSiebenSAT.1 Media AG noch auf Jahre hin mit deutlichem Abstand die Haupteinnahmequelle sein wird.“

Klaus HENNING, RTL (A68): „Ich glaube nicht, dass der Zuschauer diese Möglichkeiten nutzen wird. Herr Thoma hat einmal sehr treffend gesagt: Der Zuschauer möchte den Fernseher an-, aus-, laut und leise stellen. Es ist die Unterhaltung, um die es geht. Wenn ich nach Hause komme und von der Arbeit müde bin, schalte ich den Fernseher ein und möchte bedient werden. Die Masse nimmt das, was ihr angeboten wird.“ Volker SZEZINSKI, SAT.1 (A85), beruft sich ebenfalls auf den ehemaligen RTL-Geschäftsführer Helmut Thoma: „Wenn ich etwas von Helmut Thoma gelernt habe, dann dass es bis in die nächsten 1000 Jahre noch Free-TV geben wird, programmiertes Fernsehen. Denn wir haben dabei schon lange den paradiesischen Zustand, den der Mensch sich wünscht: da-zusitzen, einfach nur auf einen Knopf zu drücken und umzuschalten. Das kommt der Bereitschaft, abends bräsig im Fernsehsessel zu sitzen und fernzuschauen, entgegen. Alle technizistischen Neuerungen werden uns auch in 1000 Jahren nicht beunruhigen müssen, denn sie werden immer nur für eine kleine Zahl technologisch mobiler Zeitgenossen eine interessante Perspektive sein. Ich muss mir ja nur mein eigenes Verhalten anschauen: Ich habe natürlich die Möglichkeit, alles was in Deutschland läuft, digital zu recorden. Aber der Mensch hat nur ein beschränktes Zeitbudget, und innerhalb dieses Zeitbudgets möchte er ganz ökonomisch befriedigt werden; er hat nicht im Geringsten Lust, von diesem Budget übermäßig große Zeiteinheiten an die Bewältigung neuester Technologie, die in der Gebrauchsanweisung schwer verständlich erklärt wird, abzugeben. Deshalb ist die kongeniale Erfindung zum Free-TV die Fernbedienung. Warum sollten wir uns also bei der Programmplanung für Free-TV von selbst ernannten technologischen Avantgardisten beeinflussen lassen? In Amerika sagt man: ‚If you want to turn your mind on, go to your computer; if you want to turn your mind off, go to your television.‘ Und daran glaube ich hundertprozentig.“

Welche Veränderungen kommen aus Sicht der befragten Expertinnen und Experten in Zukunft auf die Programmplanung der Fernsehvollprogramme zu? ARD-Programmdirektor Gün-

ter STRUVE (A57): „Wir Programmveranstalter können uns gegen eine Erosion am besten wehren, indem wir sehr stark auf eine Event-Programmierung setzen, denn Event-Programme kann man nicht auf DVD oder anderen Speichermedien haben, denn die muss man unmittelbar erfahren, oder man erlebt sie gar nicht.“ Dieter STOLTE (A26) glaubt ebenfalls, „dass sich der Charakter von Vollprogrammen ändern wird: Hin zu einem ereignisbezogenen und weg von einem Konservenprogramm. Das Konservenprogramm kann in der Tat durch vielfältige andere Technologieformen geleistet werden, das ereignisbezogene Programm in seiner gesamten Palette gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher, unterhaltender Ereignisse – das, was einem das unmittelbare Dabeisein im Nahen wie im Fernen ermöglicht – das kann nur das Fernsehen.“ Und ZDF-Intendant Markus SCHÄCHTER (A41) sieht das Ziel der Zukunft vor allem in der Markenbildung: „Entscheidend ist, in einer digitalen Welt frühzeitig die Weichen für ein Markenfernsehen so gestellt zu haben, dass diese Programmmarken auch in der Flut unterschiedlichster Angebote als Sehmotivation interessant bleiben. Das erfordert Kontinuität, Wiedererkennbarkeit auf Sendeplätzen, das Optimieren der Formate sowie einige Events zu setzen.“

Welche Rolle werden – schließlich – aus Sicht der Programmverantwortlichen programmierte Vollprogramme in Zukunft spielen? Dieter STOLTE (A26): „Über ein Vollprogramm stellt sich auch immer wieder das Gefühl der Gemeinsamkeit ein. Es ist ja nicht so, dass jeder Mensch in seiner eigenen Wabe sitzen und etwas sehen und hören will, über das er anschließend mit niemandem kommunizieren kann. Der Mensch ist so veranlagt, dass er sich darüber freut, dass das, was er gesehen und gehört hat, auch von anderen gesehen und gehört wurde und dass er sich darüber austauschen kann – in der Schule, in der Straßebahn, am Arbeitsplatz, wo auch immer. Dennoch ist das Fernsehen nur in Grenzen ein Medium der Kommunikation, weil es ja in den meisten Fällen eine Einbahnstraße ist. Aber es ist ein Medium, über das man gerne ins Gespräch miteinander kommt.“ RTL- Programmplaner Klaus HENNING (A68): „Wir versuchen, möglichst alles abzudecken, was der Zuschauer sehen will, wir wollen massentauglich sein. Ich glaube nicht, dass die Konkurrenz durch Spartenkanäle oder Digitalfernsehen die großen Vollprogramme betreffen wird.“ Und ARD-Programmdirektor Günter STRUVE (A57): „Ich glaube, die Rolle der Vollprogramme wird leicht abnehmen. Ich schätze – und das wäre wirklich nicht so schlecht, es wäre sogar ein gesellschaftlicher Kitt, wie man ihn in anderen Bereichen der Gesellschaft so gar nicht mehr findet –, dass um die 50 Prozent der Zuschauer auch in fünf, sechs Jahren noch bei

den Vollprogrammen versammelt sein werden. Noch sind es über 50 Prozent, aber ich denke, es wird noch einen kleineren Abschmelzprozess geben. Meine Prognose für die nächsten Jahre, zumindest für die Bundesrepublik Deutschland, ist, dass es sich auch angesichts der unzähligen Möglichkeiten, die es gibt, bei 50 Prozent einpendeln wird, die bei den vier Vollprogrammen verbleiben.“

Das digital-terrestrische „Überall-Fernsehen“ DVB-T und das Fernsehen per Mobiltelefon könnten die Rezeptionssituationen des Mediums außerdem grundsätzlich verändern: Fernsehen ist nicht mehr nur im heimischen Wohnzimmer, im Hotelzimmer oder in einer Gaststätte empfangbar; Fernsehen ist mobil im Auto, in der Bahn und im Büro, ebenso aber auch in der Freizeit am Baggersee zu empfangen. Möglicherweise wird ein vorprogrammiertes Programmangebot damit sogar bequemer und komfortabler als die verhältnismäßig umständliche und aufwändige Aufzeichnung eines Programms, um es anschließend zum selbst gewählten Zeitpunkt anzuschauen. Auch darauf müssen sich Anbieter von Fernsehvollprogrammen in Zukunft in ihrer Programmplanung einstellen.

14 Abbildungen, Tabellen, Abkürzungen

14.1 Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1	
Ablaufmodell des problemzentrierten Interviews	35
Abbildung 2	
Anteile der Medien am Medienzeitbudget 2005	49
Abbildung 3	
Marktanteile der deutschen Fernsehsender im Tagesdurchschnitt 2004	51
Abbildung 4	
Beteiligungen und Programme der ProSiebenSAT.1 Media AG	58
Abbildung 5	
Beteiligungen und Programme der RTL-Group	61
Abbildung 6	
Fernseh-Sehbeteiligung im Tagesverlauf 2004	74
Abbildung 7	
Übersicht über den Programmtag	79
Abbildung 8	
Rechtliche Rahmenbedingungen des Fernsehens	105
Abbildung 9	
Rahmenbedingungen und Hilfsmittel der Fernsehprogrammplanung	123
Abbildung 10	
Sendestart der untersuchten Fernsehvollprogramme	126
Abbildung 11	
„Bild“-Titelseite vom 24.3.2005 mit ARD-Anzeige „Vera – Die Frau des Sizilianers“	192

14.2 Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1	
Expertinnen und Experten der acht untersuchten Fernsehvollprogramme	31
Tabelle 2	
Hierarchische Verteilung der Expertinnen und Experten	31
Tabelle 3	
Verteilung der Experten auf öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche Sender	32
Tabelle 4	
Ergänzende Experten	33
Tabelle 5	
Private Fernsehprogramme in den Bundesländern	41
Tabelle 6	
Technische Reichweiten der Fernsehvollprogramme	44
Tabelle 7	
Empfangspotenziale der Fernsehvollprogramme	45
Tabelle 8	
Fernsehnutzung in Deutschland (in Minuten am Tag)	48
Tabelle 9	
Beteiligungen von ARD und ZDF an weiteren Programmen	56
Tabelle 10	
Entwicklung des Werbeträgers Fernsehen	63
Tabelle 11	
Nettowerbeeinnahmen der Vollprogrammanbieter	64
Tabelle 12	
Hierarchisch-institutionelle Eingliederung der Programmplanung bei den untersuchten Fernsehvollprogrammen	89
Tabelle 13	
Aufwandsstruktur der Sachkosten bundesweiter Fernsehanbieter 2002	94
Tabelle 14	
Produktionsformen der von Vollprogrammen ausgestrahlten Sendungen 2004 (in Prozent)	95

Tabelle 15	
Werberegulungen für öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftliche Fernsehanbieter	108
Tabelle 16	
Produktionsländer der von Vollprogrammen ausgestrahlten Sendungen 2004 (in Prozent)	115
Tabelle 17	
Konkurrenzbeobachtung der untersuchten Sender.....	141
Tabelle 18	
Übersicht über die Methoden der Programmplanung	150
Tabelle 19	
Auflagenentwicklung ausgewählter Programmzeitschriften 1980 bis 2005	177
Tabelle 20	
Beliebtheit und Marktanteil der Vollprogramme 2003.....	224
Tabelle 21	
Die größten Werber im deutschen Fernsehen	232

14.3 Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen

AGF:	Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung
ALM:	Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten in der Bundesrepublik Deutschland
ARD:	Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten Deutschlands
arte:	Association Relative à la Télévision Européenne
BPjM:	Bundesprüfstelle für jugendgefährdende Medien
BR:	Bayerischer Rundfunk
DLM:	Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten
DSDS:	„Deutschland sucht den Superstar“ (RTL-Show)
DSF:	Deutsches SportFernsehen
DVB-T:	Digital Video Broadcasting Terrestrial (terrestrisches Digitalfernsehen)
EP:	eigenproduziert
EU:	Europäische Union
FSK:	Freiwillige Selbstkontrolle der Filmwirtschaft
FSF:	Freiwillige Selbstkontrolle Fernsehen
FSM:	Freiwillige Selbstkontrolle Multimedia-Anbieter
GfK:	Gesellschaft für Konsum-, Markt- und Meinungsforschung
GG:	Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland
HH:	Haushalte
Hrsg.:	Herausgeber
IPTV:	Internet Protocol Television
JMStV:	Staatsvertrag über den Schutz der Menschenwürde und den Jugendschutz in Rundfunk und Telemedien (Jugendmedienschutz-Staatsvertrag)
JuSchG:	Jugendschutzgesetz

KEK:	Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich
KJM:	Kommission für Jugendmedienschutz der Landesmedienanstalten
KW:	Kalenderwoche
LZ:	Langzeit
mdr:	Mitteldeutscher Rundfunk
Mio.:	Millionen
NDR:	Norddeutscher Rundfunk
ORF:	Österreichischer Rundfunk
pc#tv:	Software zur Auswertung von Ergebnissen der kontinuierlichen Fernsehzuschauerforschung
PPV:	Pay per View
rbb:	Rundfunk Berlin-Brandenburg
RGebStV:	Rundfunkgebühren-Staatsvertrag
rr.:	Re-Run (Wiederholung)
RStV:	Rundfunkstaatsvertrag
SDR:	Süddeutscher Rundfunk
SRG:	Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft
StGB:	Strafgesetzbuch
TKP:	Tausendkontaktpreis
UWG:	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
VoD:	Video on Demand
WDR:	Westdeutscher Rundfunk
Wh.:	Wiederholung
ZDF:	Zweites Deutsches Fernsehen

15 Literatur, Quellen und Dokumente

- ABC DER ARD (2005): http://db.ard.de/abc/main.index_abc; 16.11.2005; 22:13
- AGRO (2006): Der Zuschauer macht Programm: Werbung passt sich an veränderte Sehgewohnheiten an. In: Süddeutsche Zeitung, 09.06.2006. S. 18
- ALM-FERNSEHPROGRAMMANALYSE (2005). Stichprobenbericht Frühjahr 2005. Dokumentation – Kapitel I: Tabellen zur Programmentwicklung (Jahr 2004/Frühjahr 2005). Potsdam, 2005
- ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND/ALM (Hrsg.) (2003): Jahrbuch der Landesmedienanstalten 2003: Privater Rundfunk in Deutschland. Berlin, 2003
- ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN (ALM) (Hrsg.) (2005): ALM Jahrbuch 2004: Landesmedienanstalten und privater Rundfunk in Deutschland. Berlin, 2005
- ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DEUTSCHLANDS/ARD (Hrsg.) (1994): ABC der ARD. Baden-Baden, 1994
- ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DEUTSCHLANDS/ARD (Hrsg.) (2004): ARD-Jahrbuch 04/05. Hamburg, 2004
- ARD-FERNSEHVERTRAG (2004): Verwaltungsvereinbarung der Landesrundfunkanstalten über die Zusammenarbeit auf dem Gebiet des Fernsehens vom 26./27. November 1991 in der Fassung vom 29.03.2004
- ARD INTERN (2003): http://www.ard.de/intern/index_view.phtml?k2=4&k3=4&k4=1; 17.10.2003, 21:32
- ARD/ZDF-ARBEITSGRUPPE MARKETING (Hrsg.) (1997): Was Sie über Rundfunk wissen sollten. Materialien zum Verständnis eines Mediums. Berlin, 1997
- ARNU, Titus (1997): Die Diktatur des Balles: Weil der Sport die Programmplanung bestimmt, müssen Filme und Serien stets weichen. In: Süddeutsche Zeitung, 19.12.1997
- BACHEM, Christian (1995): Fernsehen in den USA: Neuere Entwicklungen von Fernsehmarkt und Fernsehwerbung. Opladen, 1995
- BENTELE, Günter (2006): Marke. In: BENTELE, Günter/Hans-Bernd BROSIUS/Otfried JARREN (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 2006. S. 158
- BENTELE, Günter/Hans-Bernd BROSIUS/Otfried JARREN (Hrsg.) (2006): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 2006

- BERTHOUD, Martin (2002): Programmplanung öffentlich-rechtlicher Sender. In: GEISSENDÖRFER, Hans W./Alexander LESCHINSKY (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion: Vom Skript über die Produktion bis zur Vermarktung. Neuwied/Kriftel, 2002. S. 83
- BILANDZIC, Helena (2006): Quantitative Forschung. In: BENTELE, Günter/Hans-Bernd BROSIUS/Otfried JARREN (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 2006. S. 236f.
- BLAES, Ruth/Gregor Alexander HEUSSEN (Hrsg.) (1997): ABC des Fernsehens. Konstanz, 1997
- BLEICHER, Joan Kristin (1993): Chronik zur Programmgeschichte des deutschen Fernsehens. Berlin, 1993
- BLEICHER, Joan Kristin (1995): Gestalt und Organe. Die Konvergenz-Theorie: in der Praxis (1). In: epd/Kirche und Rundfunk, Nr. 15, 25.02.1995. S. 3–9
- BOGNER, Alexander/Beate LITTIG/Wolfgang MENZ (Hrsg.) (2002): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Leverkusen, 2002
- BOGNER, Alexander/Wolfgang MENZ (2002a): Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. In: BOGNER, Alexander/Beate LITTIG/Wolfgang MENZ (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Leverkusen, 2002. S. 7–29
- BOGNER, Alexander/Wolfgang MENZ (2002b): Das theoriegenerierende Experteninterview: Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: BOGNER, Alexander/Beate LITTIG/Wolfgang MENZ (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Leverkusen, 2002. S. 33–70
- BOSSHART, Louis/Wolfgang HOFFMANN-RIEM (Hrsg.) (1994): Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung als Öffentliche Kommunikation. München, 1994
- BRANAHL, Duo (2006): Rundfunkordnung. In: BENTELE, Günter/Hans-Bernd BROSIUS/Otfried JARREN (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 2006. S. 252
- BROCKMEYER, Dieter/Erling EICHHOLZ (Hrsg.) (1999): Die Digitale Wende: Der K(r)ampf um das deutsche Fernsehen. Hamburg, 1999
- BRODERSEN, M./M. LÜHRS (1999): Ab Juni fast nur noch Wiederholungen: Das Fernsehen fällt in den Sommerschlaf. In: Bild am Sonntag, 30.05.1999. o.S.
- BROSIUS, Hans-Bernd/Camille ZUBAYR (1996): Vielfalt im deutschen Fernsehprogramm. Eine Analyse der Angebotsstruktur öffentlich-rechtlicher und privater Sender. Ludwigshafen, 1996
- BUNTE (1997): Helmut Thoma, gegen den Rest der (TV-)Welt. In: BUNTE, 10.07.1997. o.S.

- DER SPIEGEL (1996): Druck auf Kogel. In: Der Spiegel, 28.10.1996. o.S.
- DER SPIEGEL (1998a): Lust am Wiederkauen. 05.01.1998.
<http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,3114,00.html> ; 22.01.2004, 10:02
- DER SPIEGEL (1998b): Quadratur der Greise. In: Der Spiegel, 13.04.1998. o.S.
- DER SPIEGEL (1998c): Pro Sieben ohne Ansagerinnen. 10.08.1998.
<http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,8305,00.html>; 23.01.2004, 9:31
- DEUTSCHLANDRADIO-STAAATSVETRAG (DLR StV): Staatsvertrag über die Körperschaft des öffentlichen Rechts „DeutschlandRadio“ vom 17.06.1993 in der Fassung des Achten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge (Achter Rundfunkänderungsstaatsvertrag) in Kraft seit 01.04.2005
- DIREKTORENKONFERENZ DER LANDESMEDIENANSTALTEN (DLM) (2000): Gemeinsame Richtlinien der Landesmedienanstalten für die Werbung, zur Durchführung der Trennung von Werbung und Programm und für das Sponsoring im Fernsehen/im Hörfunk (Werberichtlinien) vom 21.02.2000
- DIREKTORENKONFERENZ DER LANDESMEDIENANSTALTEN (DLM) (2005): Gemeinsame Richtlinien zur Gewährleistung des Schutzes der Menschenwürde und des Jugendschutzes (Jugendschutzrichtlinien – JuSchRiL) vom 08./09.03.2005
- DONSBACH, Wolfgang/Danièle DUPRÉ (1994): Mehr Vielfalt oder „more of the same“ durch mehr Kanäle? Möglichkeiten zum Unterhaltungsslalom im deutschen Fernsehen zwischen 1983 und 1991. In: BOSSHART, Louis/Wolfgang HOFFMANN-RIEM (Hrsg.): Medienlust und Mediennutz. Unterhaltung als Öffentliche Kommunikation. München, 1994. S. 229–247
- DP (2003): Repräsentativumfrage: ARD ist der beliebteste Sender.
<http://www.wuv.de/news/archiv/2003/11/18983/index.html>; 24.06.2006; 10:16
- DPA (1999): Medium für die Zielgruppe: Nicht die TV-Sender, die Wirtschaft bestimmt die Fernsehinhalte. In: Der Tagesspiegel, 01.07.1999
- DUDEN (1990): Duden Fremdwörterbuch. Duden Bd. 5. Hrsg. vom Wissenschaftlichen Rat der Duden-Redaktion. Mannheim/Wien/Zürich, 1990
- EASTMAN, Susan Tyler/Douglas A. FERGUSON (1997): Broadcast/Cable Programming: Strategies and Practices. Belmont, 1997
- EHLERS, Renate (1997): Programmplanung – Im Haifischbecken. In: BLAES, Ruth/Gregor Alexander HEUSSEN (Hrsg.): ABC des Fernsehens. Konstanz, 1997. S. 61-68
- EPD MEDIEN (1997): Auch SAT 1 kehrt zum 20.15-Uhr-Termin zurück. In: epd medien, Nr. 6, 29.01.1997. S. 7

- ESSLINGER, Detlef (1997): „Im nachhinein ist man immer schlauer“: Sat-1-Chef Fred Kogel zur Kritik der letzten Wochen. In: Süddeutsche Zeitung, 25./26.01.1997. o.S.
- EUROPÄISCHES ÜBEREINKOMMEN ÜBER DAS GRENZÜBERSCHREITENDE FERNSEHEN vom 05.05.1989, geändert durch das Protokoll des Europarats vom 9. September 1998
- FAUL, Erwin (1988): Die Fernsehprogramme im dualen Rundfunksystem. Berlin/Offenbach, 1988
- FOCUS (1997): Der Hörschenmörder: TV im Bluttausch – Ein langweiliger Filmtitel kann eine Million Zuschauer kosten. In: Focus 12/1997, 17.03.1997. S. 250
- FRANCK, Georg (1998): Ökonomie der Aufmerksamkeit: Ein Entwurf. München, 1998
- FRANK, Bernward (1999): Seit 30 Jahren dient Forschung der Programmplanung: Welche Hilfen stellt die TV-Forschung den Programmplanern zur Verfügung? In: PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999. S. 66–69
- GEISSENDÖRFER, Hans W./Alexander LESCHINSKY (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion: Vom Skript über die Produktion bis zur Vermarktung. Neuwied/Kriftel, 2002
- GEMEINSAME RICHTLINIE DER LANDESMEDIENANSTALTEN ÜBER DIE BERUFUNG, ZUSAMMENSETZUNG UND VERFAHRENSWEISE VON PROGRAMMBEIRÄTEN nach § 32 RStV (Programmbeiratsrichtlinie – PBR) vom 16.12.1997
- GEMEINSAME STELLE DIGITALER ZUGANG (GSDZ)/ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN (ALM) (2005): Digitalisierungsbericht 2005: Digital-TV und Analog-Digital-Übergang – Herausforderungen für Unternehmen, Politik und Regulierung. Berlin, 2005
- GESAMTKONFERENZ DER LANDESMEDIENANSTALTEN (2004). Privatwirtschaftlicher Rundfunk und öffentliche Aufgabe, Erklärung vom 17.11.2004
- GFK-METHODENBERICHT (2003a): www.mediendaten.de/gesamt/fernsehen/empfebenen.html, Stand: 01.06.2003; 13.10.2003, 10:05
- GFK-METHODENBERICHT (2003b): www.mediendaten.de/gesamt/fernsehen/senderhh.html, Stand: 01.06.2003; 13.10.2003, 9:18
- GLOTZ, Peter/Jo GROEBEL/Ernst Joachim MESTMÄCKER (1998): Über den Funktionsauftrag öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. In: HAMM, Ingrid (Hrsg.): Fernsehen auf dem Prüfstand. Aufgaben des dualen Rundfunksystems. Gütersloh, 1998. S. 87–101
- GRUNDGESETZ FÜR DIE BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND vom 23.05.1949; zuletzt geändert durch Gesetz vom 26.07.2002

- HAMM, Ingrid (Hrsg.) (1998): Fernsehen auf dem Prüfstand. Aufgaben des dualen Rundfunksystems. Gütersloh, 1998
- HANS-BREDOW-INSTITUT (Hrsg.) (2003): Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2001/2002. Zusammenfassung des Endberichts. Hamburg, 2003
- HDA (1006): Umschalten in Werbepausen verboten. 19.04.2006.
<http://www.spiegel.de/netzwelt/technologie/0,1518,411910,00.html>; 19.04.2006, 12:03
- HICKETHIER, Knut (1998): Geschichte des deutschen Fernsehens. Stuttgart/Weimar, 1998
- HIEBEL, Hans H. (1997): Kleine Medienchronik: Von den ersten Schriftzeichen zum Mikrochip. München, 1997.
- HÖR ZU (1971): Krieg auf Kosten der Zuschauer: ARD und ZDF sind zu feindlichen Brüdern geworden. Interview mit ZDF-Programmdirektor Joseph Viehöver. In: Hör Zu, 19/1971. S. 57–59
- HOLTMANN, Klaus (1998): Programmbeschaffung und -entwicklung werbefinanzierter TV-Programmanbieter aus der Perspektive der Programmplanung. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 106. Köln, 1998
- HOLTMANN, Klaus (1999): Programmplanung im werbefinanzierten Fernsehen: Eine Analyse unter besonderer Berücksichtigung des US-amerikanischen Free-TV. Lohmar/Köln, 1999
- HOWARD, Herbert H./Michael S. KIEVMAN (1983): Radio and TV Programming. New York, 1983
- HOWARD, Herbert H./Michael S.KIEVMAN/Barbara A. MOORE (1994): Radio, TV, and cable programming. Ames, 1994
- HUFEN, Fritz/Wolfgang LÖRCHER (1978): Phänomen Fernsehen: Aufgaben – Probleme – Ziele, dargestellt am ZDF. Düsseldorf/Wien, 1978
- JAKOBS, Hans-Jürgen (2006): Haim Saban stoppt Verkauf von Pro Sieben Sat 1. In: Süddeutsche Zeitung, 14.02.2006. S. 25
- JANSING, Thomas (1999): Programm ist nicht nur das, was man sieht: Praxis und Probleme der Programmplanung. In: PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999. S. 24–28
- JUGENDSCHUTZGESETZ (JSchG) vom 23.07.2002; zuletzt geändert am 13.10.2004

- KABEL 1 (2003): Die unvergessenen Cartwrights reiten wieder: Serienstart von „Bonanza“. Pressemitteilung, 04.04.2003
- KAMMANN, Uwe (1997): Das Vollprogramm und die Grundversorgung: Landschaft mit Spiralnebel – Fernsehen in Deutschland. In: BLAES, Ruth/Gregor Alexander HEUSSEN (Hrsg.): ABC des Fernsehens. Konstanz, 1997
- KARSTENS, Eric/Jörg SCHÜTTE (1999): Firma Fernsehen: Wie TV-Sender arbeiten. Reinbek, 1999
- KEK (2005a): www.kek-online.de/kek/medien/beteiligung/033rtltv.pdf; Stand 17.06.2005, 25.10.2005, 18:21
- KEK (2005b): www.kek-online.de/kek/medien/beteiligung/035sat1.pdf, Stand 14.07.2005; 25.10.2005, 18:22
- KELLER, Kevin Lane (1993): Conceptualizing, Measuring and Managing Customer-Based Brand Equity. In: Journal of Marketing, Vol. 57, January 1993. S. 1-22
- KIEFER, Marie Luise (2004): Der Fernsehmarkt in Deutschland – Turbulenzen und Umbrüche. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage in: Das Parlament, 12-13/2004, 15.03.2004. S. 14-21
- KOMMISSION ZUR ERMITTLUNG DES FINANZBEDARFS DER RUNDFUNKANSTALTEN (2005): 15. Bericht. Bd. 1. Mainz, 2005
- KÖRBELIN, Jan (1999): Das Ganze ist mehr als die Summe der Teile. In: PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999. S. 12-23
- KÖTTER, Andreas (2003): Vier Mal am Tag: Warum sich die Wiederholungen und TV-Programmänderungen häufen. In: Der Tagesspiegel, 19.04.2003. o.S.
- KRÜGER, Udo Michael (1989): Konvergenz im dualen Fernsehsystem? Programmanalyse 1989, in: Media Perspektiven 12/1989. S. 776-806
- KRÜGER, Udo Michael (1992): Programmprofile im dualen Fernsehsystem 1985-1990. Eine Studie der ARD/ZDF-Medienkommission. Baden-Baden, 1992
- KRÜGER, Udo Michael (1997): Unterschiede der Programmprofile bleiben bestehen. Programmanalyse 1996: ARD, ZDF, RTL, SAT.1 und PRO SIEBEN im Vergleich. In: Media Perspektiven 7/1997. S. 354-366
- KÜHNER, Anja/Thilo STURM (2001): Das Medien-Lexikon: Fachbegriffe von A-Z aus Print, Radio, TV und Internet. Landsberg am Lech, 2001
- LANDESANSTALT FÜR MEDIEN NORDRHEIN-WESTFALEN (LFM) (Hrsg.) (2002): Rundfunkrechtliche Grundlagen. Düsseldorf, 2002

- LANGER, Ulrike (1997a): Die Tricks und Fouls der Programmplaner. In: Hamburger Abendblatt, 20.10.1997
- LANGER, Ulrike (1997b): „Fair Play“ ist Vergangenheit: Wie Fernsehsender ihre Programmtage strategisch planen. In: Frankfurter Rundschau, 25.10.1997
- LEDER, Dietrich/Dieter ANSCHLAG (1992): Prophetie ist keine Kunst: Interview mit RTL-Programmdirektor Marc Conrad. In: FUNK-Korrespondenz, Nr. 47, 19.11.1992. S. 1ff.
- LILIENTHAL, Volker (1996): Hausmeister der Zeit: Im Wettstreit der Fernsehsender ist die Programmplanung das wichtigste Werkzeug. In: Die Zeit, 12.04.1996. S. 51
- LILIENTHAL, Volker (1999): Die Rolle des ZDF: Kontraste – Konkurrenz – Kooperation. In: SCHWARZKOPF, Dietrich: Rundfunkpolitik in Deutschland: Wettbewerb und Öffentlichkeit. Bd. 1. München, 1999. S. 421f.
- LILIENTHAL, Volker (2005): Ein Herz für Schleichwerber. In: Journalist 6/2005. S. 10–16
- MAIER, Michaela (2002): Zur Konvergenz des Fernsehens in Deutschland. Ergebnisse qualitativer und repräsentativer Zuschauerbefragungen. Konstanz, 2002
- MARCINKOWSKI, Frank (2006): Programmanalysen. In: BENTELE, Günter/Hans-Bernd BROSIUS/Otfried JARREN (Hrsg.): Lexikon Kommunikations- und Medienwissenschaft. Wiesbaden, 2006. S. 228
- MATEJKA, Ricky (1997): Glossar zu Rundfunk und Fernsehen. ARD/ZDF-ARBEITSGRUPPE MARKETING (Hrsg.): Was Sie über Rundfunk wissen sollten. Materialien zum Verständnis eines Mediums. Berlin, 1997. S. 399–423
- MATELSKI, Marilyn J. (1989): Broadcast Programming and Promotions Worktext. Boston/London, 1989
- MATELSKI, Marilyn J. (1991): Daytime Television Programming. Newton, 1991
- MATTHE, Sascha/Axel URBANSKI (2004): Comeback der Antennen. In: Technology Review, April 2004. S. 70–74
- MAYRING, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim/Basel, 2002
- MEDIA PERSPEKTIVEN (2004): Basisdaten: Daten zur Mediensituation in Deutschland 2004. Frankfurt am Main, 2004
- MEDIEN AKTUELL (1993a): Prof. Merten: Konvergenz im Fernsehen. In: medien aktuell, Nr. 4, 30.01.1993. S. 10
- MEDIEN AKTUELL (1993b): Seher kennen Programme – keine Sender. In: medien aktuell, Nr. 22, 05.06.1993. S. 10

- MEDIENDATEN (2003): www.mediendaten.de/gesamt/ausstattung/geraete_p.html; 13.10.2003, 16:15
- MEDIENDATEN (2005): www.mediendaten.de/relaunch/medienausstattung/geraeteausstattung.php; 23.10.2005, 11:13
- MEIER, Henk Erik (2002a): Von der „Sendeplatzverwaltung“ zum kompetitiven „programming“. Veränderungen in der Programmplanung des ZDF. Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 159. Köln, 2002
- MERTEN, Klaus (1994): Konvergenz der deutschen Fernsehprogramme. Eine Langzeituntersuchung 1980–1993. Münster/Hamburg, 1994
- MERTEN, Klaus (2000): Das Handwörterbuch der PR. Band 2: R–Z. Frankfurt am Main, 2000
- MEUSER, Michael/Ulrike NAGEL (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: BOGNER, Alexander/Beate LITTIG/Wolfgang MENZ (Hrsg.): Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung. Leverkusen, 2002. S. 71–93
- OLSCHEWSKI, Jobst (2001): Planung des wirtschaftlichen Einsatzes von Programm-Trailern im Programm von Fernsehveranstaltern. Berlin, 2001
- PAUKENS, Hans (1999): Vorwort. In: PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999. S. 6f.
- PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.) (1999): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999
- PREMIERE AG (2006): Kennzahlen 2005. <http://info.premiere.de/inhalt/static/download/kennzahlen/deutsch/Kennzahlen2005.pdf>; 27.02.2006; 20:45
- PRESSE UND ÖFFENTLICHKEITSARBEIT 3SAT (2005): 3sat Presseinfo. Mainz, 2005
- PRITZL, Thomas/Rolf-Herbert PETERS (1998): Nicht auftauchen: TV-Werbekunden zahlen keinen Pfennig für Zuschauer ab 50 Jahren/Sat 1 will diese Grenze nun sprengen. In: Wirtschaftswoche, 07.05.1998
- PZ ONLINE (2006): Media-Service Publikumszeitschriften des Verbandes Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) e.V., <http://www.pz-online.de>; 12.03.2006, 10:08
- RAVE, Carsten (1997): Wie sich die Programmplaner im Fernsehen bekriegen. In: Berliner Morgenpost, 17.10.1997
- RENNER, Kai-Hinrich (1999): Spagat zwischen Klasse und Masse. In: media & marketing 2/99. S. 34ff.

- RICHTLINIE 89/552/EWG (1997) des Rates zur Koordinierung bestimmter Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Mitgliedsstaaten über die Ausübung der Fernseh-tätigkeit in der Fassung der Richtlinie 97/36/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 30.06.1997
- RIDDER, Christa-Maria/Bernhard ENGEL (2005): Massenkommunikation 2005: Images und Funktionen der Massenmedien im Vergleich. Media Perspektiven 9/2005
- RUNDFUNKGEBÜHREN-STAATSVERTRAG (RGebStV) vom 31.08.1991, zuletzt geändert durch Artikel 1 des Achten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 08. bis 15.10.2004, in Kraft getreten am 01.04.2005
- RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (RStV). Staatsvertrag über den Rundfunk im vereinten Deutschland vom 31. August 1991, zuletzt geändert durch den Achten Rundfunk-änderungsstaatsvertrag vom 08./15.10.2004
- SATZUNG DER ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKAN-STALTEN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (ARD) vom 09./10.06.1950 in der Fassung vom 25.11.2003
- SAUR, Karl-Otto (2001): Wer wird Quotenmillionär? Der Zuschauer ist nicht immer berechenbar: Anmerkungen zu den Einschaltzahlen. In: ARBEITSGEMEINSCHAFT DER LANDESMEDIENANSTALTEN (ALM) (Hrsg.): Programmbericht zur Lage und Ent-wicklung des Fernsehens in Deutschland 2000/01. Konstanz, 2001. S. 208f.
- SCHANZE, Helmut (Hrsg.) (2002): Metzler-Lexikon Medientheorie – Medienwissen-schaft: Ansätze – Personen – Grundbegriffe. Stuttgart/Weimar, 2002
- SCHARDT, Alois (1978): Konkurrenz oder Kontrast: Die Planung. In: HUFEN, Fritz/Wolfgang LÖRCHER: Phänomen Fernsehen: Aufgaben – Probleme – Ziele, dar-gestellt am ZDF. Düsseldorf/Wien, 1978. S. 345–365
- SCHATZ, Heribert/Nikolaus IMMER/Frank MARCINKOWSKI (1989): Strukturen und In-halte des Rundfunkprogramms der vier Kabelpilotprojekte. Bd. 23. Begleitfor-schung des Landes Nordrhein-Westfalen zum Kabelpilotprojekt Dortmund. Düssel-dorf, 1989
- SCHEIBEL, Claudia (1997): Werbung mit Programm. In: Tele Images, 3/97, S. 54–56
- SCHERFER, Konrad (2001): Deutsche Fernsehpreise: Argumente für Fernsehqualität. Frankfurt am Main/Berlin/Bern/Brüssel/New York/Oxford/Wien, 2001
- SCHMIEDER, Jürgen (2006): Elektronische Gouvernante: Der schlaue Rekorder TiVo weiß, was sein Besitzer sehen möchte. In: Süddeutsche Zeitung, 11.01.2006. S. 12
- SCHÖNEBERGER, Markus (1995): Zuschauerforschung und Programmplanung in der Praxis. In: Landeszentrale für private Rundfunkveranstalter (Hrsg.): LPR Medien Colloquium „TV-Zuschauerforschung – das Maß aller Dinge?“ LPR Schriftenreihe, Bd. 11. Ludwigshafen, 1995. S. 61–70

- SCHÖNEBERGER, Markus (1999): Wer kein Profil hat, wird nicht überleben. In: PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999. S. 36–45
- SCHÜMCHEN, Andreas (1996): Profilierungsinstanz der Sender. In: Medien Bulletin Nr. 11/1996. S. 92f
- SCHÜMCHEN, Andreas (1997a): Karriere in den Medien: TV und Video. 100 Berufe im öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehen und in Produktionsunternehmen: Voraussetzungen – Ausbildungen – Aussichten – Verdienst. 4., überarb. Aufl. München, 1997. S. 68f.
- SCHÜMCHEN, Andreas (1997b): TV-Ereignisse liegen im Trend. In: Medien Bulletin 5/1997. S. 44–46
- SCHÜMCHEN, Andreas (1998a): Qualitätsfernsehen hat seinen Preis. In: grimme Nr. 1/1998. S. 6–8
- SCHÜMCHEN, Andreas (1998b): „Wir haben praktisch 24-Stunden-Leisten.“ In: grimme 4/1998. S. 6–8
- SCHÜMCHEN, Andreas (2002): Grundlagen der Programmplanung. In: GEISSENDÖRFER, Hans W./Alexander LESCHINSKY (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion: Vom Skript über die Produktion bis zur Vermarktung. Neuwied/Kriftel, 2002. S. 72–84
- SCHULZ, Thomas/Frank HORNIG: Seid verschlungen, Millionen. In: Der Spiegel 49/2004
- SCHWARZKOPF, Dietrich (1999a): Virtuelle Locken: Frühe Erfahrungen der Programmplanung mit der Fernsehkritik. In: FUNK-Korrespondenz, Nr. 15, 16.04.1999. S. 3–9
- SCHWARZKOPF, Dietrich (1999b): Rundfunkpolitik in Deutschland: Wettbewerb und Öffentlichkeit. Bd. 1. München, 1999.
- SMITH, V. Jackson (1983): Programming for Radio and Television. Washington, D.C., 1983
- SÜDDEUTSCHE ZEITUNG (2004): „Bulle“ macht Pause. In: Süddeutsche Zeitung, 15.11.2004. S. 19
- STAATSVETRAG ÜBER DEN SCHUTZ DER MENSCHENWÜRDE UND DEN JUGENDSCHUTZ IN RUNDFUNK UND TELEMEDIEN (Jugendmedienschutz-Staatsvertrag; JMStV) vom 10./27.09.2002; zuletzt geändert durch Art. 7 des Achten Staatsvertrages zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 08./15.10.2004
- STIPP, Horst (1995): Zuschauerforschung und Programmplanung in der Praxis. In: Landeszentrale für private Rundfunkveranstalter (Hrsg.): LPR Medien Colloquium „TV-Zuschauerforschung – das Maß aller Dinge?“ LPR Schriftenreihe, Bd. 11. Ludwigshafen, 1995. S. 83–90

- STIPP, Horst (1999): Mehr Zuschauer in der gewünschten Zielgruppe erreichen. In: PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999. S. 58–65
- STOLTE, Dieter (1969): Fernsehen als industrielles Management. In: werden 69: Jahrbuch für die Gewerkschaften. Köln, 1969. S. 148–152
- STRAFGESETZBUCH (StGB), neugefasst durch Bekanntgabe vom 13.11.1998; zuletzt geändert durch Gesetz vom 01.09.2005
- SZ (2005): Die Tiefe der Kanäle. In: Süddeutsche Zeitung, 01.03.2005. S. 17
- SZEZINSKI, Volker (2002): Programmplanung Privatfernsehen. In: GEISSENDÖRFER, Hans W./Alexander LESCHINSKY (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion: Vom Skript über die Produktion bis zur Vermarktung. Neuwied/Kriftel, 2002. S. 80
- THE OPEN SOCIETY INSTITUTE (2005): Television across Europe: Regulation, Policy and Independence – Reports: Germany. www.eumap.org/topics/media/television_europe/national/germany/media_ger2.pdf; 01.12.2005, 9:16
- THOMA, Helmut (1997): Die Zukunft des Fernsehens in Deutschland. In: BLAES, Ruth/Gregor Alexander HEUSSEN (Hrsg.): ABC des Fernsehens. Konstanz, 1997. S. 439
- THOMSEN, Frank (1997): Wenn der TV-Doktor gleich dreimal kommt. In: stern Nr. 14/1997. S. 156
- THUL, Stefan/Tania EHRENTAUT (2002): Programmverwaltung am Beispiel ProDomo. In: GEISSENDÖRFER, Hans W./Alexander LESCHINSKY (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion: Vom Skript über die Produktion bis zur Vermarktung. Neuwied/Kriftel, 2002. S. 85–93
- TV SPIELFILM (2006): Senderadressen. <http://spezial.tvspielfilm.msn.de/senderadressen/index.php>; 14.02.2006; 20:49
- VAN EIMEREN, Birgit/Heinz GERHARD/Beate FREES (2004): ARD/ZDF-Online-Studie 2004: Internetverbreitung in Deutschland: Potenzial vorerst ausgeschöpft? In: Media Perspektiven 8/2004. S. 350ff.
- VANE, Edward T./Lynne S. GROSS (1994): Programming for TV, Radio and Cable. Boston, 1994
- VPRT (2003): TV-Gebühr: VPRT begrüßt Ministerpräsidenten-Papier zur Strukturdiskussion. Pressemitteilung, 13.11.2003

- VPRT (2004): VPRT fordert Absage der Länder an KEF-Empfehlung und neue Empfehlung auf Grundlage von klarem Programmauftrag 2005: Doetz fordert „kommerzielle Enthaltbarkeit“ von ARD und ZDF. Pressemitteilung, 07.01.2004
- WIEDEMANN, Dieter (1994): Mentale Schnittplätze: Vom Switchen durch die Fernseh- abende: Eine Untersuchung des Umschaltverhaltens. In: agenda Nr. 13/März-April 1994. S. 38–41
- WIRTZ, Bernd W. (Hrsg.): Handbuch Medien- und Multimediamanagement. Wiesba- den, 2003
- WOLF, Fritz (2003): Die Krisenbeschwörung. In: Message 1/2003.
http://www.message-online.de/arch1_03/13_wolf.htm; 03.11.2003, 12:09
- ZDF-STAAATSVETRAG vom 31. August 1991, in der Fassung des Achten Staatsvertra- ges zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge (Achter Rundfunkänderungs- staatsvertrag) in Kraft seit 01.04.2005
- ZEHETNER, Hedwig (1999): Daten, Analysen und Perspektiven für den Programmer- folg: Welche Hilfen stellt die TV-Forschung den Programmplanern zur Verfügung? In: PAUKENS, Hans/Andreas SCHÜMCHEN (Hrsg.): Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen. München, 1999. S. 70–74
- ZEILER, Gerhard (2003): Strategische Wettbewerbspositionierung im deutschen TV- Markt: Beispiel RTL. In: WIRTZ, Bernd W. (Hrsg.): Handbuch Medien- und Multime- diamanagement. Wiesbaden, 2003. S. 281–191
- ZEITSPRUNG (2006): Das Wunder von Lengede. [http://www.zeitsprung.de/produkt/ fiction/fi17.htm](http://www.zeitsprung.de/produkt/fiction/fi17.htm); 24.06.2006; 11:30
- ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2003): Werbung in Deutschland 2003. Bonn, 2003
- ZENTRALVERBAND DER DEUTSCHEN WERBEWIRTSCHAFT (Hrsg.) (2004): Werbung in Deutschland 2004. Berlin, 2004
- ZIELINSKI, Siegfried (1989): Audiovisionen: Kino und Fernsehen als Zwischenspiele in der Geschichte. Reinbek, 1989
- ZWEITES DEUTSCHES FERNSEHEN (1991): ZDF Jahrbuch 1990. Mainz, 1991
- ZWEITES DEUTSCHES FERNSEHEN (2005): ZDF Jahrbuch 2004. Mainz, 2005

ANHANG

Liste der befragten Experten

Prof. Dr. h.c. Dieter Stolte	ehemaliger ZDF-Intendant (1981 – 2002), Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)
Markus Schächter	Intendant, Zweites Deutsches Fernsehen (ZDF)
Dr. Günter Struve	Programmdirektor, Erstes Deutsches Fernsehen (ARD/„Das Erste“)
Klaus Henning	Bereichsleiter Programmplanung Fremdprogramme, RTL
Volker Szezinski	Stv. Geschäftsführer/Leiter Programmplanung, SAT.1 SatellitenFernsehen GmbH
Nicolas Paalzow	Geschäftsführer, ProSieben Television GmbH
Krisztina Imgrund	Leiterin Programmplanung, Kabel 1
Ladya van Eeden	Programmdirektorin, Vox Film- und Fernsehen GmbH & Co. KG
Andrea Weller	Leiterin Programmplanung, RTL II Fernsehen GmbH & Co. KG
Dr. Horst Stipp	Senior Vice President, Primary and Strategic Research, NBC Universal, New York

Interviewleitfaden

Einführung in das Gespräch

Um dem Gesprächspartner (über die Informationen des telefonischen Vorgesprächs hinaus) Gelegenheit zu geben, Gegenstand und Ziele des Forschungsprojekts sowie die Person des Forschers besser einzuordnen, beginnt das Gespräch zunächst mit allgemeinen Erläuterungen. Dabei wird dem Gesprächspartner auch nochmals erläutert, dass seine Äußerungen veröffentlicht werden sollen, er aber die Möglichkeit erhält, die Transkription zu autorisieren.

Vorstellung des Forschungsprojekts

- Der Fokus der Forschung lag bisher meist auf einzelnen Sendungen oder dem Verhältnis von Programmgenres, in dieser Studie soll die Programmplanung untersucht werden.
- Die Untersuchung beschäftigt sich mit allen deutschen Vollprogrammen: Das Erste, ZDF, RTL, SAT.1, ProSieben, Kabel1, RTL2 und Vox.
- Der Interessenschwerpunkt liegt unter anderem bei den Unterschieden der Programmplanung zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Fernsehanbietern.

Vorstellung des Forschers

- Biografische Angaben in kurzer Form
- Hinweis auf Motivation, sich mit dem Thema Programmplanung zu beschäftigen
- Hinweis auf Beiträge zum Thema in Fachzeitschriften und Büchern

Erläuterung der weiteren Vorgehensweise

- Das Gespräch wird mitgeschnitten und transkribiert;
- das Protokoll wird dem Gesprächspartner/in vorgelegt; Gesprächspartner/in hat zwei Wochen Zeit, um Korrekturen vorzunehmen;
- geplant ist, die Untersuchung nach Fertigstellung zu veröffentlichen; möglicherweise mit den Gesprächsprotokollen im Anhang.

Gesprächleitfaden

Vorbemerkung

Es geht in diesem Experteninterview auch um Fakten und Abläufe (da es zum Thema Fernsehprogrammplanung verhältnismäßig wenig Literatur gibt), vor allem aber um Ihre subjektiven Beurteilungen, Einschätzungen und Erfahrungen. Das Gespräch ist in Themenkomplexe gegliedert – die allerdings nicht verhindern sollen, auch einen anderen Gesprächsverlauf einzuschlagen. Die Themenkomplexe können Sie dieser Gliederung entnehmen.

(Eine Liste der Themenkomplexe wurde ausgehändigt)

EINSTIEGSFRAGE**FRAGE (an alle)**

Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen:

Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

FRAGE (an alle)

Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute in direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163)

Stimmen Sie dieser Aussage zu (wenn nein: warum nicht)?

FRAGE (an alle)

Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

FRAGE (an alle)

Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist (außerdem noch den Begriff „Scheduling“). Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

THEMENKOMPLEX 1: STRATEGISCHE PROGRAMMPLANUNG**FRAGE (an alle)**

Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret

– **(nur an privatwirtschaftliche Sender)** für einen privatwirtschaftlichen Fernsehsender, dessen Ziel als Wirtschaftsunternehmen ja die Gewinnmaximierung sein muss? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

– **(nur an öffentlich-rechtlicher Sender)** für einen öffentlich-rechtlichen Fernsehsender? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

FRAGE (nur an öffentlich-rechtliche Sender)

Der Programmauftrag öffentlich-rechtlicher Sender ist interpretationsfähig. Weniger vielleicht auf der Ebene der Programminhalte, aber sicher doch auf der Ebene der Programmplanung. Wo sehen Sie die spezifisch öffentlich-rechtlichen (bezogen auf den Programmauftrag) Methoden und Strategien der Programmplanung?

FRAGE (an alle)

Während die ARD mit dem „Ersten“ und den dritten Programmen schon lange und die privatwirtschaftlichen Anbieter mit ihren „Senderfamilien“ seit einiger Zeit auch offiziell einen Verbund mehrerer Kanäle besitzen, sah und sieht die Situation für das ZDF deutlich anders aus. Da gibt es zwar ARTE und 3sat, Phoenix und KI.KA mit ZDF-Beteiligung sowie die digital verbreiteten Programme zdfinfokanal, zdfdokukanal und

zdftheaterkanal, dabei handelt es sich allerdings um sehr speziell zugeschnittene Sparten- und Zielgruppenangebote. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung? Ist eine Abstimmung der Programmplanung innerhalb der Senderfamilien sinnvoll und nötig?

NACHFRAGE

Da der Zuschauer nur ein Programm zu einer bestimmten Zeit sehen kann, stehen auch die Programme einer Senderfamilie in Konkurrenz zueinander. Das führt zu einer Diversifizierung der Zielgruppen (was aber angesichts der einzig werberelevanten Zielgruppe zumindest für kommerzielle Fernsehanbieter nicht sinnvoll sein kann); ist das auf Dauer für Vollprogramme nicht kontraproduktiv?

NACHFRAGE (nur an öffentlich-rechtliche Sender)

Nehmen sich die konkurrierenden Programmangebote nicht gegenseitig Zuschauer weg? Es fällt auf, dass bei ARD und ZDF beispielsweise so gut wie nie On-Air-Promotion für ARTE gesendet wird.

FRAGE (an alle)

Worin liegen aus Ihrer Sicht die konkreten Schwierigkeiten, gerade für ein Vollprogramm heute eine Programmplanung vorzunehmen?

FRAGE (an alle)

Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit., wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

THEMENKOMPLEX 2: ÖFFENTLICH-RECHTLICH VERSUS PRIVAT

FRAGE (an alle)

Spielt aus Ihrer Sicht die Unterscheidbarkeit zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Anbietern auf der Ebene des Programmschemas (also nicht der einzelnen Sendungen), für das Publikum irgendeine Rolle? Wenn ja, welche?

FRAGE (an alle)

Wie und warum sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

FRAGE (an alle)

Sehen Sie eine Annäherung (also eine Konvergenz) zwischen den Programmschemata öffentlich-rechtlicher und kommerzieller Anbieter?

FRAGE (an alle)

Einen „Audience Flow“ zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann (darf?) das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein? Gibt es Argumente dafür, dagegen?

FRAGE (nur an öffentlich-rechtliche Sender)

Nun noch einige Fragen zum Verhältnis ARD/ZDF, das ja auch ein Konkurrenzverhältnis ist.

- *Gibt es aus Ihrer Sicht den Auftrag, sich in der Programmplanung voneinander abzusetzen?*
- *Lange Zeit gab es in der Programmierung eine Abstimmung (durch das Koordinierungsabkommen). Wäre so etwas heute, zur Stärkung des öffentlich-rechtlichen Systems, sinnvoll oder unsinnig?*

THEMENKOMPLEX 3: VORBILD USA

FRAGE (nur an öffentlich-rechtliche Sender)

Zuvor nur aus den USA bekannte Strategien der Programmplanung sind in Deutschland erst mit dem Beginn des kommerziellen Rundfunks in großem Stil eingesetzt worden. Es ist allerdings anzunehmen, dass die Programmverantwortlichen öffentlich-rechtlicher Sender auch zuvor bereits den US-amerikanischen Fernsehmarkt beobachtet hatten. Was hat Sie davon abgehalten, solche Methoden und Strategien zu übernehmen?

FRAGE (an alle)

Sie beobachten sicher auch die programmplanerischen Trends in den USA (vielleicht auch auf anderen TV-Märkten der Welt). Sehen Sie dort derzeit Trends, die auch auf Deutschland übertragbar wären?

THEMENKOMPLEX 4: RAHMENBEDINGUNGEN DER PROGRAMMPLANUNG

FRAGE (an alle)

Wo ist die Programmplanung im Sender (organisatorisch-hierarchisch) angesiedelt?

FRAGE (alle)

Wer kann innerhalb eines Fernsehsenders Einfluss auf die Programmplanung nehmen? (etwa Redaktionen, die Ansprüche auf Sendeplätze haben, oder erfolgreiche Regisseure?) Mit welchen Einflussfaktoren muss man rechnen?

FRAGE (an alle)

Wer (welche Abteilungen) ist überhaupt beteiligt an

- *der strategischen Entwicklung des Programmschemas*
- *der tatsächlichen Programmierung?*

FRAGE (an alle)

Wie sieht die Zusammenarbeit aus zwischen

- *Programmeinkauf (etwa Film-/Serienredaktionen) und Programmplanung?*
- *Redaktionen (Eigenproduktionen) und Programmplanung?*
- *wirtschaftlichen Abteilungen des Senders und Programmplanung?*
- *Werbezeitenverkauf und Programmplanung?*
- *Programmmarketing und PR und Programmplanung?*

THEMENKOMPLEX 5: DIE ZIELGRUPPE(N)

FRAGE (an alle)

In der Literatur findet sich folgende Faustregel: „Je größer die Zielgruppe eines Programms, desto eher gehört es in die fernsehnutzungsstarken Zeiten; je kleiner das angepeilte oder mit den jeweiligen Inhalten faktisch erreichbare Publikum, desto weiter soll die Sendung von der Hauptsendezeit entfernt ausgestrahlt werden.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 180) Stimmen Sie dem zu?

FRAGE (an alle)

Gibt es Gründe, „Minderheitenprogramme“ (Programme, die nicht sehr reichweitenstark sind) wie politische Magazine oder Dokumentationen in der Primetime zu platzieren?

FRAGE (an alle)

Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Für die Programmplanung würde dies bedeuten: Immer der gerade größten (werberelevanten) Zielgruppe, die fernsehbereit ist, ein attraktives Programm anzubieten. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung wären dann also die zentrale Information, die ein Programmplaner benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

FRAGE (an alle)

Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

FRAGE (an alle)

Wenn man auch die langfristigen Entscheidungen über künftige Eigenproduktionen und Ankäufe zur Programmplanung zählt, dann spielt auch das Erkennen inhaltlicher Trends, die das Publikum interessieren könnten eine Rolle. Wie werden solche Trends beobachtet?

FRAGE (nur an öffentlich-rechtliche Sender)

Die Zielgruppe „Politik“ spielt im System der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine große Rolle. Wie wird sie bei der Programmplanung berücksichtigt?

FRAGE (nur an privatwirtschaftliche Sender)

Die Zielgruppe „werbetreibende Wirtschaft“ spielt im System der kommerziellen Fernsehsender eine große Rolle. Wie wird sie bei der Programmplanung berücksichtigt?

THEMENKOMPLEX 6: WETTBEWERBSSITUATION

Programmplanung kann immer nur im Vergleich mit den Wettbewerbern funktionieren; denn in diesem Vergleich zeigt sich der Erfolg.

FRAGE (an alle)

Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

FRAGE (an alle)

Welche Wettbewerber interessieren dabei eigentlich? Beobachten Sie alle sieben anderen Vollprogramme mit gleichem Interesse?

FRAGE (an alle)

Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende

Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

FRAGE (an alle)

Gegen starke Konkurrenzangebote (in einem wettbewerbsintensiven Umfeld) erfolgreich sein oder mit einzelnen Sendungen die größtmögliche Zuschauerzahl zu erreichen – was ist für Sie die beste Strategie?

THEMENKOMPLEX 7: WIRTSCHAFTLICHE ASPEKTE

FRAGE (an alle)

Wer Zugriff auf alle attraktiven Programme – von aktuellen amerikanischen Spielfilmen bis zur Fußball-Bundesliga – hätte, bräuhete sich über Programmplanung keine Gedanken zu machen; er könnte auf jeden Sendeplatz ein starkes Programm platzieren. Die Wirklichkeit sieht anders aus: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

FRAGE (an alle)

Stichwort „senderimmanente Wirtschaftlichkeit“: Nicht alle Fernsehsender verfügen über eigene Produktionskapazitäten – wer aber welche hat, muss sie auch nutzen. Muss also in seinen Studios (oder Tochterunternehmen) etwas produzieren, um Personal und Equipment auszulasten – und das Ergebnis am Ende auch ausstrahlen. Welche Konsequenzen hat das für die Programmplanung?

FRAGE (an alle)

Der Zugang zu Programmquellen ist sicherlich für die Programmplanung nicht unwichtig. Sehen Sie da unterschiedliche Ausgangspositionen zwischen den Anbietern auf dem deutschen Markt?

THEMENKOMPLEX 8: PROGRAMMSCHEMA

Das Programmschema ist offenbar das wichtigste Instrument der Programmplanung. Dazu einige Fragen:

FRAGE (an alle)

Wie wird ein Programmschema entwickelt und verabschiedet?

FRAGE (an alle)

Wer entscheidet über Änderungen, wie läuft das ab?

FRAGE (an alle)

Sollte ein Programmschema möglichst lange unverändert bleiben oder sind regelmäßige Änderungen sinnvoll?

FRAGE (an alle)

Spielt das Programmschema aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle? Wenn ja: Wie erfährt das Publikum vom Programmschema – es wird nirgendwo abgedruckt!

THEMENKOMPLEX 9: METHODEN DER PROGRAMMPLANUNG

Ich will im folgenden auf einige Detailfragen der Programmierung eingehen.

FRAGE (an alle)

Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht (durch Werbung, PR, On-Air-Promotion). Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung? Wie häufig braucht ein Sender solche Events? Wie entscheidet sich, wo sie programmiert werden?

FRAGE (an alle)

Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung (Talkshow, Fiction-Serie etc.) hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

- *Wird sie verschoben auf einen anderen Sendeplatz?*
- *Wann wird die Sendung abgesetzt? Wer entscheidet das?*

FRAGE (an alle)

Nachfrage: Gibt es Quotenvorgaben für einzelne Sendeplätze?

FRAGE (an alle)

Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

FRAGE (an alle)

Auch vor dem Hintergrund der schon angesprochenen Formatierung der Sendeplätze lassen sich manche, vor allem fiktionale Stoffe, im Fernsehen nur als Mehrteiler ausstrahlen. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

FRAGE (an alle)

Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

FRAGE (an alle)

Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ (vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts) verloren – ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende (das es nicht mehr gibt) verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst? Wie sollte eine solche „Abenddramaturgie“ aussehen?

FRAGE (an alle)

Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern Publikum, eventuell auch Werbekunden. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

- *Plötzliche Ereignisse (Naturkatastrophen etc.): Wer entscheidet, wie ist man darauf vorbereitet, welche Vor- und Nachteile gibt es?*
- *Unklarheiten in der Rechtslage bei einem Lizenzprogramm?*
- *Technische Pannen?*
- *Reaktion auf zu geringen Publikumserfolg (können Sie sich an ein Beispiel erinnern?)?*

FRAGE (nur an öffentlich-rechtliche Sender)

Der Vorabend spielt eine besondere Rolle, da Sie zu dieser Zeit unter der Woche im Wettbewerb mit den kommerziellen Anbietern um Werbekunden stehen. Wie unterscheidet sich Ihre Programmierung zu dieser Zeit vom restlichen Tag?

FRAGE (an alle)

Wie weit kann überhaupt vorausgeplant werden? (angesichts des Einkaufs von Serien mit vielen Folgen, aufwändigen Eigenproduktionen?)

FRAGE (an alle)

Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer, usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

THEMENKOMPLEX 10: BERUFSBILD PROGRAMMPLANER/IN

Damit sind wir bei der konkreten Tätigkeit der Programmplanerinnen und -planer.

FRAGE (an alle)

Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

FRAGE (an alle)

Was haben Programmplaner Ihrer Erfahrung nach vorher gemacht, was machen sie anschließend?

THEMENKOMPLEX 11: PROGRAMMPLANUNG UND MARKENBILDUNG

FRAGE (an alle)

Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

FRAGE (an alle)

Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

FRAGE (an alle)

Mittlerweile wird etwa durch das Labeling von Sendepätzen (etwa der SAT.1-„Filmfilm“) und Titel von Sendungen – wie groß ist der Einfluss auf den Erfolg?

THEMENKOMPLEX 12: PERSPEKTIVEN DER VOLLPROGRAMME**FRAGE (an alle)**

Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens (die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden), auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrecorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer (der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorecorder über starke Instrumente verfügt) diese Möglichkeiten nutzen?

FRAGE (an alle)

Wie kann die Programmplanung eines Vollprogramms darauf reagieren?

FRAGE (an alle)

Welche Rolle werden Vollprogramme Ihrer Prognose nach künftig noch spielen können?

Experteninterview

Prof. Dr. h.c. Dieter Stolte

Herausgeber „Die Welt“/„Berliner Morgenpost“, Axel-Springer-Verlag, Berlin;
Intendant des Zweiten Deutschen Fernsehens von 1981 bis 2002

Datum: 6. Januar 2004
Ort: Berlin

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Dieter Stolte: Ich halte die Programmplanung in jedem Fernsehprogramm, gleichgültig ob es sich um ein öffentlich-rechtliches oder um ein kommerzielles handelt, für das Herzstück der Tätigkeit. Ich gehe dabei davon aus, dass sich „Programmplanung“ nicht nur auf die inhaltliche und formale Gestaltung des Programms bezieht, sondern auch auf die Gesamtfaktoren, durch die ein Programm überhaupt entstehen kann, nämlich auf die Planung der inhaltlichen, finanziellen und produktionellen Abläufe. Durch das Zusammenwirken von Idee, Geld und Produktionsmitteln entsteht ein Programm; jeder dieser Handlungs- oder Planungsstränge für sich genommen ist wichtig, ergibt aber kein Programm – schon gar nicht eines, das inhaltlich von Interesse ist und außerdem noch den wirtschaftlichen Möglichkeiten und Notwendigkeiten entspricht.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163). Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Stolte: Dem kann ich zustimmen, weil das Programmschema praktisch das Achsenkreuz, das Koordinatensystem ist, um das herum ich die Prioritäten für die Programmabläufe, Programmziele und Programmvorstellungen platziere; seitdem wir im dualen System mehr als 30 Fernsehprogramme haben, natürlich auch, um die Konkurrenzsituation zu reflektieren und ihr so zu entsprechen, dass ich für mein Programm die größtmögliche Auffälligkeit, aber auch die größtmögliche Akzeptanz erreiche.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Stolte: Das Ziel jeder Programmplanung ist, die Programmprioritäten, die ich mir gesetzt habe, umzusetzen. Das betrifft insbesondere die Frage: Verstehe ich mich mehr als ein Informations-, Kultur- oder Bildungssender oder als ein Unterhaltungsprogramm? Falls es sich, wie bei einem Vollprogramm, um ein integriertes Programm aus all den unterschiedlichen Komponenten handelt, muss ich dennoch durch entsprechend günstige Sendeplätze – das sind solche, die von der Uhrzeit und der Akzeptanz die auffälligsten und erfolgreichsten sind – meine Programmziele erkennbar machen.
Anders formuliert: Das Programmschema ist praktisch die Strukturvorlage für Programmkonzeptionen und Programmziele.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der

auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist. Sehen Sie einen definitiven Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Stolte: Ich muss hier zunächst historisch ausholen. Ich glaube, dass ich im Jahre 1968 der erste gewesen bin, der eine Hauptabteilung Programmplanung entwickelt hat, nach dem Vorbild der BBC. Bis zu diesem Zeitpunkt hat so etwas in Deutschland in keiner Fernsehanstalt existiert. Wenn ich sage, „ich habe das entwickelt“, mag das im ersten Augenblick vermessen klingen, denn ich bin damals, bevor ich zum Leiter der Hauptabteilung Programmplanung berufen wurde, persönlicher Referent des Gründungsintendanten Karl Holzamer gewesen. Und der hatte Mitte der 60er-Jahre auf meine Anregung hin eine Kommission gebildet, die sich anhand der Planungsabläufe im ZDF im Vergleich mit ausländischen Vorbildern – hier vornehmlicherweise der BBC – auf den Weg gemacht hat. Die Leitung dieser Kommission lag bei mir. Die Idee dieser Hauptabteilung Programmplanung war, alle Faktoren, die bei der Entstehung eines Programms mitwirken, synchron zueinander zu planen: erstens die Idee – also Programmkonzeption, Programmziele, Programmgenres –, zweitens die finanziellen Möglichkeiten, die man dafür braucht, drittens die Produktionsmittel – mobile Produktionsmittel, Reportageeinheiten, Übertragungswagen, stationäre Produktionsmittel, Ateliers, Studios, Schneideräume. Ziel war es, durch die Parallelplanung aller dieser drei Stränge – Idee, Geld, Produktionsmittel – nicht nur die Umsetzung eines Programms optimal zu ermöglichen, sondern auch ihre wirtschaftliche Gestaltung zu bewirken.

Damit die Programmplanung nicht abgehoben von der Realität stattfindet, haben wir dieser Hauptabteilung Programmplanung, die sich organisatorisch aufgliederte in die Abteilungen Planungsredaktion, Programmwirtschaft und die Produktionsplanung, noch eine vierte Abteilung hinzugefügt: die Medienforschung, ursprünglich Zuschauerforschung genannt. Diese Abteilung hat dann systematisch die Verhaltensweisen der Zuschauer in Anbetracht zweier miteinander konkurrierender Programme untersucht und in entsprechende Programmschemata umgesetzt.

Einige Zeit später sind auf meine Anregung hin zusammen mit dem damaligen Vorsitzenden der Medienkommission, dem Stuttgarter Intendanten Hans Bausch, so genannte Tagesablaufuntersuchungen durchgeführt worden. Sie hatten das Ziel festzustellen, zu welchem Zeitpunkt gehen die Menschen ins Bett, wann stehen sie auf, zu welchem Zeitpunkt sehen sie welche Programme, wer sind die Menschen, die diese Programme anschauen, in welchen Ortsklassen leben sie – kurzum: Wie ist ihre demographische Struktur? Man hat bei diesen Untersuchungen festgestellt, dass sich unsere Gesellschaft folgendermaßen aufteilt: Die einen, die müssen früh zu Bett gehen, weil sie schon früh zur Arbeit gehen; sie stehen zwischen halb sechs und sechs Uhr auf und sind um sieben am Arbeitsplatz. Das sind folgerichtig auch diejenigen, die schon zwischen halb zehn und zehn im Bett sind. Und die anderen, die beispielsweise freiberuflich tätig sind und nach 20.00 Uhr nach Hause kommen, und die älteren Menschen, die nicht mehr einem durch den Beruf vorgegebenen Tagesrhythmus unterliegen und auch später ins Bett gehen können. Man hat auch festgestellt, wie sich das auf Männer und Frauen, Alters- und Berufsgruppen aufteilt.

Aufgrund dieser Tagesablaufuntersuchungen hat das ZDF am 1. Oktober 1973 sein Programmschema neu strukturiert. Bis zu dem Zeitpunkt war der Einstieg in das Abendprogramm immer durch die Platzierung der „tagesschau“ um 20.00 Uhr vorgegeben. Ich habe damals nicht nur das integrierte Programmplanungsmodell – Idee, Geld, Produktionsmittel – eingeführt, sondern auch versucht, von der Mentalität der „alten Hasen“ wegzukommen, die wissen, wie ein Programmschema zu machen ist. Stattdessen wurde das Programm auf soziologisch nachprüfbareren Verhaltensweisen von Menschen in Anbetracht eines Fernsehangebots aufgebaut.

Als wir herausgefunden hatten, dass sich die Gesellschaft in Menschen aufteilt, die früher aufstehen, früher zur Arbeit gehen, früher nach Hause kommen und folglich auch früher fernsehen können, und solche, die später aufstehen, später nach Hause kommen und später ins

Bett gehen, haben wir die „heute“-Sendung von 20.00 auf 19.00 Uhr verlegt und damit dem Programmschema ein völlig neues Achsenkreuz gegeben. Mit der „tagesschau“ um 20.00 Uhr in der ARD und der „heute“-Sendung um 19.00 Uhr beim ZDF war der Beginn des Fernseh-abends gekennzeichnet. Indem bei uns der Fernsehabend um 19.00 Uhr begann, endete er folglich mit den wichtigsten Inhalten des Programms um 22.00 Uhr; dann begann ein Spätprogramm. Bei der ARD endete der Fernsehabend um 23.00 Uhr.

Die Einführung des neuen Schemas zum 1. Oktober 1973 – in der Presse auch „Oktoberrevolution“ genannt – hat den Durchbruch des ZDF-Programms gebracht, das ja schon am 1. April 1963 begonnen und über viele Jahre unter erschwerten Wettbewerbsbedingungen gearbeitet hatte, die zu einem Teil der geringen technischen Empfangbarkeit geschuldet waren. Zum anderen Teil aber auch den bereits eingeschliffenen Fernsehgewohnheiten der Menschen, die mit der „tagesschau“ um 20.00 Uhr begannen.

Frage: Ist eine Unterscheidung in lang-, mittel- und kurzfristige Programmplanung sinnvoll?

Stolte: Ja, es gibt eine Kurz-, Mittel- und Langfristplanung. Die kurzfristige Planung hat sich vornehmlich an den Programmzeitschriften orientiert – die war ursprünglich vom Fertigstellungstermin der Programmzeitschriften her eine Sechswochenplanung: der so genannte „weiße Plan“, weil er auf weißem Papier gedruckt war. Daran konnte man noch bis vier Wochen vor der Ausstrahlung Korrekturen vornehmen, die dann aber schon nicht mehr das Bildmaterial, sondern nur noch Sendetitel betrafen.

Dann gab es den so genannten „grünen Plan“, eine Halbjahresplanung. Eine Grobplanung, die zunächst einmal die regelmäßigen Sendungen wie die „heute“-Sendungen, Magazinsendungen und bestimmte Kultursendungen enthielt; meist lagen aber noch keine konkreten Titel von Fernsehfilmen oder Showsendungen vor.

Und es gab eine Jahresplanung, die aber nur eine Strukturplanung im Allgemeinen darstellte. Zusätzlich gab es noch eine Feiertagsplanung: Alle Feiertage – Ostern, Weihnachten, Pfingsten und herausgehobene Tage wie der Totensonntag – wurden besonders geplant. Es wurde nicht etwa gesagt: Dieser Feiertag fällt auf einen Sonntag, und am Sonntag gibt es immer ein Melodrama – man hat sich stattdessen in den ersten Jahren des Fernsehens die Tage sehr genau angesehen und war sich noch bewusst, was man einem Sonntag und erst recht, was man einem herausgehobenen christlichen Feiertag oder dem Volkstrauertag schuldig ist.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret für einen öffentlich-rechtlichen Fernsehsender? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Stolte: Handwerklich mögen ja kommerzielles Fernsehen und öffentlich-rechtliches Fernsehen das gleiche sein – dennoch werden diese handwerklichen Tätigkeiten mit unterschiedlichen Zielen betrieben. Öffentlich-rechtliches Fernsehen ist eine auftragsbezogene Programmtätigkeit, das heißt, der Gesetzgeber schafft eine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt, weil er deren Programm mit einer ganz bestimmten Funktion ausstattet; nämlich im Rundfunkgesetz. Darin steht, warum der Gesetzgeber das Programm geschaffen hat. Der Gesetzgeber hat beim ZDF ein Übriges getan: Er hat dem Fernsehrat das Recht eingeräumt, Richtlinien für das Programm zu erlassen. Der Gründungsfernseherrat des Jahres 1963 hat davon reichhaltigen Gebrauch gemacht. Er hat nicht in die Ausgestaltung einer einzelnen Sendung eingegriffen, aber in Programmrichtlinien zum Ausdruck gebracht, was es heißt, dass ein Programm zu informieren, zu unterhalten und zu bilden hat – denn das sind ja die Normvorschriften des ZDF-Staatsvertrags. Und auch, was es heißt, wie es im ZDF-Staatsvertrag der Gründungszeit stand: „das Programm hat der Wiedervereinigung Deutschlands in Frieden und Freiheit zu dienen“;

oder wenn in einem solchen Gesetz steht, „dieses Programm hat der Verständigung der Völker untereinander zu dienen“.

Der Fernsehrat hat das mit Rahmenvorstellungen begleitet. Die wurden dann in einem Programmschema hinsichtlich der Priorität einzelner Programmgenres festgelegt. Der Fernsehrat hat in seinen Rahmenvorstellungen auch zum Ausdruck gebracht, was er inhaltlich vom Programm erwartet: einem Programm, das etwa der Völkerverständigung dienen soll, würden Sendungen widersprechen, die zur Völkerverhetzung führen; ein Programm, in dem ausdrücklich blasphemische Äußerungen verboten sind, lässt sich auch daraufhin abklopfen, ob das eingehalten wird.

Frage: Einzelne Sendungen auf den Programmauftrag hin zu prüfen ist ja verhältnismäßig leicht – wie aber findet sich der Programmauftrag im Programmschema wieder? Wo sehen Sie die spezifisch öffentlich-rechtlichen Methoden und Strategien der Programmplanung?

Stolte: Das Programmschema regelt den Programmablauf entsprechend den Zielvorgaben, die qua Gesetz auferlegt sind – deshalb spricht man heute auch vom Funktionsauftrag eines öffentlich-rechtlichen Senders. Wenn ich sage, ich will Menschen mit Bildungsprogrammen versorgen, und lege die Bildungsprogramme dann auf 0.00 Uhr, brauche ich mich um die Bildungsinhalte, die ich anbiete, gar nicht mehr zu kümmern. Die Entscheidung, zu bilden, bedeutet auch a) ein Angebot zu einer Zeit zu machen, in der die Chance besteht, die Mehrheit der Zuschauer zu erreichen; und da man weiß, dass nicht alle gleichermaßen Zugang zu Bildungsinhalten haben, dann auch b) Formen der Gestaltung und der inhaltlichen Umsetzung zu finden, mit denen die Menschen einen leichteren Zugang zu kulturellen und bildenden Inhalten finden können. Wenn Sie sich zum Beispiel die sehr erfolgreichen Sendungen des ZDF am Sonntag um 19.30 Uhr, „terra X“ und „Sphynx“, anschauen, werden Sie feststellen, dass durch die Auswahl des Themas und seine Verbindung mit dem Aspekt „Abenteuer“ – und mit der Berücksichtigung des Unterhaltungsbedürfnisses – Sendungen anders gemacht werden können als in der Art eines Volkshochschulkurses.

Frage: Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach das Programmschema eines öffentlich-rechtlichen von dem eines kommerziellen Senders unterscheiden? Muss es sich überhaupt unterscheiden?

Stolte: Ja. Ein kommerzieller Sender muss eine Nachrichtensendung anbieten, weil die Menschen wissen wollen, was in der Welt los ist; aber kein kommerzieller Sender ist verpflichtet, eine Kulturdokumentation, eine Wissenschaftssendung oder historische Sendungen anzubieten. Wenn ein kommerzieller Sender das tut, dann in der Hoffnung, dass er damit Zielgruppen erreicht, die er braucht, um seine Werbezeit zu dieser Uhrzeit zu verkaufen. Das muss nicht immer eine große Zahl sein, es kann auch eine qualifizierte kleinere Gruppe von interessierten Menschen sein. Wenn ich ein Automagazin anbiete, das nur 1,5 oder zwei Millionen Zuschauer hat, dann schaffe ich damit ein Umfeld, in dem sich Autointeressierte nicht nur die Sendung, sondern auch die Werbespots anschauen.

Bei einem öffentlich-rechtlichen Programm ist das anders. Es muss planerisch so angelegt werden, dass man mit der Platzierung der Programme nicht nur die Priorität, sondern auch die Bedeutsamkeit der einzelnen Programmkategorien oder des konkreten Sendeinhalts zum Ausdruck bringt. Die Diskussionen drehen sich ja immer wieder um die Frage, dass immer mehr Kulturprogramme nach 23.00 Uhr platziert werden. Womit die berechtigte Frage aufgeworfen wird, wer sich diese Sendungen nach 23.00 Uhr anschaut. Wer dann behauptet, dass diejenigen, die sich für Kultur interessieren, diese Sendungen dort schon finden und anschauen werden, geht nach meiner Auffassung sehr arrogant vor. Ich muss in meinem Programm deutlich machen, wofür es mir geht, was die wichtigsten Inhalte sind und wofür ich meine Zuschauer interessieren will.

Bezogen auf das ZDF-Programm bedeutet das, dass die wichtigsten Sendungen werktags zwischen 19.00 und 23.00 Uhr laufen müssen; denn innerhalb dieses Zeitkorridors besteht überhaupt nur die Chance, dass in der breiten Fläche die Menschen erreicht werden, die ich erreichen will.

Frage: Das bedeutet, dass „Minderheitenprogramme“ wie Kultur oder Dokumentationen Ihrer Ansicht nach auch künftig in der Primetime laufen sollten?

Stolte: Sie müssen in der Primetime laufen, und sie laufen dort auch in der Regel. Die Frage der Zuschauermaximierung muss durch die Themenauswahl und die Gestaltung gelöst werden. Man hat früher naturwissenschaftliche oder historische Dokumentationen produziert, die sehr spröde waren. Man hat inzwischen einen Stil entwickelt, der Menschen neugierig macht und durch die unterhaltsamere Form der Darstellung dafür sorgt, dass sie bei dem Programm bleiben.

Frage: Sie haben gesagt, dass es einen Unterschied zwischen kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Programmschemata geben muss. Sehen Sie eine Annäherung (also eine Konvergenz) zwischen den Programmschemata öffentlich-rechtlicher und kommerzieller Anbieter?

Stolte: Es gibt die Versuchung immer wieder. Wenn ein Anglizismus auftaucht, ist sowieso Gefahr im Verzug – ein solcher ist zum Beispiel „Audience Flow“. Dieser Begriff stammt ja aus dem „Programming“ der kommerziellen Veranstalter. Die Schaffung eines Audience Flow ist nichts anderes, als dem Zuschauer einen Ring durch die Nase zu ziehen und ihn daran von der einen Sendung in die andere zu ziehen. Das ist dann ein Programm, das an den Stellen, an denen die eine Sendung endet und die nächste beginnt, den Zuschauer mit entsprechenden Augenreizen und Nervenkitzeln an das Programm bindet. So erfolgreich das ist, es ist ein reines Instrument der Zuschauermaximierung, das den Zuschauer nicht zur Ruhe kommen lässt und ihn immer wieder anregt, das nachfolgende Programm zu sehen. Ich halte das für gefährlich.

Inzwischen wird das auch in öffentlich-rechtlichen Programmen gemacht, überall dort, wo man fast unterschiedslos von der einen Sendung in die andere übergehen kann. Ein konkretes Beispiel: Am Freitagabend gab es früher beim ZDF folgenden Ablauf: 19.00 Uhr „heute“, 19.30 Uhr Familienserien wie „Forsthaus Falkenau“ oder „Der Landarzt“; 20.15 Uhr der familieneignete Krimi wie „Derrick“, „Der Alte“ oder „Ein Fall für zwei“, 21.15 Uhr eine Reportage mit allgemein politischem, gesellschaftlichem oder sozialem Inhalt; um 21.45 Uhr das „heute-journal“, um 22.15 Uhr „aspekte“, ab 22.45 Uhr Spielfilme und Actionprogramm. Und jetzt gibt es zwei Krimis hintereinander: erst von 20.15 bis 21.15 Uhr den ersten, dann von 21.15 bis 22.00 Uhr den zweiten. Danach gibt es das „heute-journal“ und anschließend „aspekte“. Ergebnis: Die Leute schauen sich den zweiten Krimi auch noch an, und der hat mehr Einschaltungen als das Kulturmagazin „aspekte“ – um das herauszufinden, brauche ich allerdings keine Zuschauerforschung. Wenn man noch einen dritten Krimi senden würde, würde der sicher auch noch ein großes Publikum finden. Dass diese Planung also zu einer Zuschauermaximierung geführt hat, ist nicht überraschend; überraschend ist etwas anderes: Ich war immer der Meinung, dass Nachrichten zur gleichen Zeit kommen müssen: um 19.00 Uhr, um 21.45 und um 0.00 Uhr. Interessant ist, dass die Zuschauer die Verlegung des „heute-journals“ nicht abgestraft, sondern mitgemacht haben. Auch durch die Verlegung der „aspekte“-Sendung haben nicht weniger eingeschaltet. Das ist – das muss ich fairerweise sagen – ein Prä für diejenigen, die die Planung gemacht haben.

Ich hätte damit Schwierigkeiten gehabt. Denn ich war immer der Meinung, dass man sich überlegen muss, wofür ein Programm steht. Und wenn man diese Methode einmal um fünf oder zehn Jahre weiterdenkt, wird sich das innere Koordinatensystem eines Programms immer wei-

ter verschieben. Man kann mit gutem Grund fragen: Na und? Wem schadet es? Dem Zuschauer schadet es offenbar nicht, er akzeptiert es, das Programm wird so angenommen. Möglicherweise, weil es am Freitagabend andere Lebens- und Sehgewohnheiten gibt als von Montag bis Donnerstag. Nur: Wenn ich dieses Prinzip des Audience Flow einmal mit seinen Erfolgsmöglichkeiten begriffen habe, wird ein Prozess eingeleitet, der ganz unmerklich doch zu einer Konvergenz führt. Ich glaube, dass zum strategischen Planen eines Programms auch das ständige Bewusstmachen gehört, für wen und für was ich mit dem Programm stehe.

Frage: Werfen wir einen Blick auf das Konkurrenzverhältnis zwischen ARD und ZDF. Da gab es ja am Anfang den Auftrag, das Programmschema voneinander abzusetzen: Wenn die ARD Unterhaltung gebracht hat, sollte das ZDF Informationen bringen...

Stolte: ...das war das so genannte Kontrastprogramm.

Frage: Wäre so etwas heute ein Weg zur Stärkung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks?

Stolte: Nein, die Idee des Kontrastprogramms, das in einem oligopolistischen Rundfunksystem, in dem es zwei Programmveranstalter gibt, sinnvoll war, ist in dem Moment obsolet geworden, als es im dualen System das Mehrfache von zwei Sendern gab, also in jedem Fall immer eine Ausweichmöglichkeit gegeben war.

ARD und ZDF haben immer in einem gebundenen Wettbewerb zueinander gestanden. Und es gab zugleich einen offenen Wettbewerb beider gegenüber den Kommerziellen. Der gebundene Wettbewerb funktionierte, so lange man im oligopolistischem System lebte. Als dann die Kommerziellen kamen, war das Gebot der Stunde, dass ARD und ZDF versuchen mussten, eine „Abwehrfront“ gegenüber den Kommerziellen zu schaffen, indem sie ihrerseits mit den ihnen am wichtigsten erscheinenden Sendungen einen Schulterchluss herstellten.

Frage: Ein weiteres Stichwort ist das der „Senderfamilien“. Die kommerziellen Anbieter haben ihre Senderfamilien, die ARD hat schon seit langem eine Art Senderfamilie, das ZDF stand und steht trotz der Beteiligungen an 3sat, ARTE, dem Kinderkanal und Phoenix etwas anders da.

Stolte: Das ZDF ist im Grunde genommen über sein geburtsbedingtes Handicap, ein Einkanal-sender zu sein, nie richtig hinaus gekommen. Es ist mir in meiner Zeit als Intendant weder der Durchbruch zu einem richtigen zweiten Programmstandbein gelungen – das war mit 3sat beabsichtigt, doch in dem Moment, da wir 3sat hatten, hatte die ARD 1plus, außerdem gab es fast so viele Dritte Programme, wie es Rundfunkanstalten gab. Das ZDF hatte immer außerordentliche Mühe, sich dagegen zu behaupten – wo immer ein neues Programm entstanden ist, wuchs wie einer Hydra gleich aus dem Kopf der ARD ein weiteres Programm hervor. Vor allem beim Kinderkanal und Phoenix, die politisch ganz wesentlich nur durch den Fernsehrat des ZDF durchgesetzt werden konnten, war es von vornherein wiederum auf eine programmliche Arbeitsteilung zwischen ARD und ZDF angelegt. Und das größte Problem, vor dem das ZDF stand: dass parallel zur Weiterentwicklung des Fernsehens eine Vielzahl von Hörfunkprogrammen entstanden ist, die heute bei etwa 60 liegt.

Frage: Welche Vorteile bietet eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Stolte: Sie können in der Programmplanung konzeptionell zu den Sendezeiten besser chargieren zwischen mehrheits- und minderheitsbildenden Angeboten, zwischen unterschiedlichen Formen der Unterhaltung – die einen, die sich bei einer Oper, einer Symphonie oder einem Theaterstück nach den Vorstellungen von Bertolt Brechts „Kleinem Organon für das Theater“ unterhalten wollen, und den anderen, die sich vielleicht mit einem Krimi oder mit einem Ac-

tion-Spielfilm zufrieden stellen lassen. Das macht der ORF mit seinen Programmen ORF 1 und ORF 2 ganz hervorragend. Da ist ORF 1 das eher populärere und ORF 2 das anspruchsvollere Programm.

Sie können außerdem innerhalb einer Senderfamilie durch die Mehrfachnutzung Ihrer Sendungen insgesamt ein preisgünstigeres Programm machen. Wenn Sie heute Lizenzen für Spielfilme und Serien einkaufen, dann haben Sie für viele Jahre Ausstrahlungsrechte erworben, die Sie gar nicht ausnutzen können. Wenn Sie aber über ein Gemeinschaftsprogramm und zehn Dritte Programme verfügen, können Sie diese Rechte optimal ausschöpfen. Das haben die Privaten übrigens auch so gemacht: Sie haben immer im ersten Schritt einen Hauptkanal gegründet und dann im zweiten Schritt weitere Ausfächerungen dieses Hauptkanals vorgenommen. Immer mit dem Ziel der Bildung einer Senderfamilie, innerhalb der man unterschiedliche Publika zu gleichen oder unterschiedlichen Sendezeiten bedienen kann und so eine Mehrfachnutzung der einmal vorhandenen, sei es produzierten oder eingekauften Rechte ermöglicht.

Frage: Nun stehen ja auch die Programme einer Senderfamilie zueinander in Konkurrenz, der Zuschauer kann sich zur gleichen Zeit immer nur ein Programm anschauen.

Stolte: Das ist richtig, aber wenn die Addition aller Programme, die zu einer Senderfamilie gehören, ausreichend ist, ist es dennoch ein Vorteil.

Wenn man die Einschaltungen der „tagesschau“ im ARD-Gemeinschaftsprogramm mit der „heute“-Sendung im ZDF-Programm vergleicht, liegt der Unterschied zugunsten der ARD bei etwa einer Million Zuschauer. Wenn man, wie die ARD es macht, die durchgeschaltete „tagesschau“ bei den Dritten Programmen hinzurechnet, erreicht die „tagesschau“ plötzlich zwei oder drei Millionen Zuschauer mehr. Diese Rechnung ist formal richtig, weil ja tatsächlich so viele Menschen die Sendung gesehen haben – dieses Sehen ist aber nicht der Qualität der Sendung als solcher geschuldet, sondern der Vielfachverbreitung zur gleichen Sendezeit.

Frage: Auffällig ist, dass weder im ARD- noch im ZDF-Programm On-Air-Promotion für ARTE oder Phoenix ausgestrahlt wird...

Stolte: Das hängt mit dem heutigen Tempo des Programms zusammen. Wenn Sie sich den Abspann der Sendungen anschauen, werden ja schon in den Abspann hinein die Headlines der nachfolgenden Nachrichtensendungen eingeblendet. Es werden an den Schnittstellen der einzelnen Sendungen immer kürzere Programmhinweise gesendet, häufig sogar zwei oder drei Programmhinweise von zehn, fünfzehn Sekunden. Ein Programmhinweis jagt den anderen – da ist wenig Zeit, auch auf dem Weg der Cross-Promotion noch auf andere Senderangebote hinzuweisen.

Frage: Ist wirklich die Zeit die Ursache oder nicht doch eher, dass es sich auch bei den genannten Programmen um Konkurrenten handelt?

Stolte: Die Liebe zu dem Programm, von dem man weiß, dass man von ihm lebt und das Wissen darum, dass einem der Erfolg in den Spartenprogrammen gesamtgesellschaftlich nicht gutgeschrieben wird, spielt sicher eine Rolle.

Wenn man die Angebote einer Senderfamilie addiert, kommt die ARD auf circa 13 Prozent mit ihrem Gemeinschaftsprogramm und noch mal der gleichen Größenordnung mit den Dritten Programmen insgesamt also auf eine Größenordnung von 26 Prozent der Marktanteile; und kann sich außerdem noch ein bisschen dazurechnen lassen von 3sat, ARTE, Kinderkanal und Phoenix. Und das ZDF hat auch circa 13 Prozent Marktanteil und kann sich auch noch etwas hinzurechnen lassen aus den Spartenkanälen – bleibt aber im Vergleich zu RTL, SAT.1 und der ARD-Senderfamilie immer noch auf Platz 3 oder 4.

Frage: Kommen wir zu einem Themenkomplex, den Sie bereits angesprochen haben, den internationalen Vorbildern. Es sieht so aus, als wären die vor allem aus den USA bekannten Methoden und Strategien der Programmplanung in Deutschland erst mit der Einführung des privatwirtschaftlichen Fernsehens beachtet worden. Es ist aber sicher davon auszugehen, dass auch Programmverantwortliche der öffentlich-rechtlichen Sender das Geschehen im Ausland zuvor schon beobachtet haben. Die Frage ist: Warum hat man nicht schon früher Konzepte aus den USA übernommen?

Stolte: Wir haben, was formale Gesichtspunkte angeht – das Handwerkliche, Methodische, Systematische – vor allem von der BBC gelernt. Wir sind nach London gefahren und wenn wir Probleme hatten – Akzeptanzprobleme des Programms, Produktionsprobleme, Fragen der Kostenreduzierung – da war die BBC die Mutter aller Fernsehprogramme, und dort wurde gelernt und studiert. Das hat man sich zum Vorbild genommen. Nicht von den Italienern, der RAI, nicht von den Franzosen, France 2 oder France 3 – schon deshalb nicht, weil der staatliche Einfluss auf die Programme in Italien, Frankreich oder Spanien immer sehr groß war. Die BBC war absolut vergleichbar mit dem öffentlich-rechtlichen Charakter von ARD und ZDF. Nach Amerika sind wir nicht gefahren, um zu lernen, wie Fernsehen gemacht wird – wir sind nach Amerika gefahren, um einzukaufen – Filme, Serien –, um Formate kennen zu lernen, um im Showbereich Entertainer zu entdecken, die man in deutsche Showsendungen einladen konnte.

Wie Fernsehen gemacht wird, haben wir in Amerika während unserer Aufenthalte zwar gesehen, aber nicht studiert, schon gar nicht mit der Absicht, es genau so zu machen. RTL und SAT.1 haben das gemacht. Und wir haben dann, am Beispiel des Audience Flow kann man das sehen, Anregungen und Strategien von den Privatsendern übernommen. Aber Amerika war für uns nie ein Vorbild.

Frage: Was unterscheidet denn aus Ihrer Sicht den US-amerikanischen vom deutschen Fernsehmarkt?

Stolte: Die reine Zuschauermaximierung und Gewinnoptimierung mit dem Ziel, durch immer höhere Einschaltungen zu immer größeren und stabileren Werbeeinnahmen zu kommen. Natürlich sind die amerikanischen Networks professionell, aber diese Professionalität unterliegt anderen Zielvorstellungen, die nicht die unseren sind, weil wir einen anderen Programmauftrag haben. Es gab später sehr viel Affinität zu US-Sendern wie History Channel und Discovery, aber da war die Situation schon so, dass diese Sender mindestens so sehr die Nehmenden waren, wie wir von ihnen partizipierten. Ich habe selber Verträge mit diesen beiden Programmen geschlossen. Wir haben koproduziert, kofinanziert und miteinander ausgetauscht – und da waren wir schon in erheblichem Maße die Gebenden.

Frage: Lassen Sie uns einen Blick auf die organisatorischen Rahmenbedingungen der Programmplanung werfen. Wo ist die Programmplanung im ZDF angesiedelt? Stimmt das noch mit dem von Ihnen geschilderten Ausgangsmodell der späten 60er-Jahre überein?

Stolte: Das ist dabei geblieben. Als die Hauptabteilung Programmplanung des ZDF 1967 gegründet wurde, war natürlich die Frage, wo das strategisch so wichtige Instrument positioniert werden sollte.

Der Gründungsintendant Karl Holzamer hätte sich das gerne selbst unterstellt, weil er noch ein Amtsverständnis hatte, das von Omnipräsenz und Omnipotenz des Intendanten ausging. Ich habe damals davon abgeraten: Ein Intendant, der sich ein solch mächtiges Instrument, in dem alle Planungsvollzüge, aus denen ein Programm besteht, unterstellt, entmachtet seine Direkto-

ren und macht sie zu reinen Erfüllungsgehilfen. Und bekanntlich sind die Funktionen des Programmleiters und des Chefredakteurs im ZDF-Staatsvertrag ausdrücklich genannt, das heißt, sie haben nicht nur ein moralisches, sondern auch ein politisches Gewicht. Ich habe damals dazu geraten, dieses Instrument der Programmplanung dem Programmleiter zu unterstellen – damit hat man den innerbetrieblichen Frieden gesichert. Und wenn der Intendant an dem Geschäft der Konzeptionierung des Programms weiterhin mitwirken will, dann muss er dafür andere Instrumente einsetzen. Dazu wurde ein Stoffzulassungsverfahren entwickelt, das von der Redaktion über die Hauptredaktion, Programmplanung, Programmleitung bis zum Intendanten zur Schlusszeichnung läuft. Außerdem wurde der Chef der Hauptabteilung Programmplanung mit einem Sonderrecht ausgestattet, dem so genannten Immediatrecht, das ihm erlaubte, bei abweichender Auffassung zwischen Programmleiter und ihm dem Intendanten unmittelbar Vortrag zu halten; und umgekehrt hatte der Intendant das Recht, diesen Mann direkt zu zitieren.

Von diesem Immediatrecht ist nie Gebrauch gemacht worden; allein die Tatsache, dass es dieses Recht gab, hat dem Leiter der Programmplanung eine Sonderstellung gegeben, ohne dass es einen Bruch in der Hierarchie gab. Die Sonderstellung bestand ferner darin, dass er an den Sitzungen der Geschäftsleitung und den Sitzungen von Ausschüssen des Fernseh- und des Verwaltungsrats teilnahm; man hat ihm, ohne dass er in der Hierarchie aus dem Weisungsstrang des Programmleiters herausgenommen wurde, damit ein besonderes Gewicht gegeben. Um deutlich zu machen, dass der Leiter der Hauptabteilung Programmplanung der Chef für das gesamte Programm war, wurde der Programmleiter in seiner Dienstaufsichtsfunktion im Verhinderungsfall auch nicht durch den stellvertretenden Programmleiter, sondern durch den Chefredakteur vertreten, der in der Hierarchie des ZDF quasi ein zweiter Direktor des Programms ist.

Frage: Wer hat Einfluss darauf, was in einem Programmschema wo erscheint?

Stolte: Das Programmschema ist immer vom Planungschef und den Abteilungen Medienforschung, Planungsredaktion, Programmwirtschaft und Produktionsplanung konzipiert worden. Die haben das Muster entwickelt; dieser Entwurf ist vom Programmleiter dann den anderen Hauptredaktionsleitern – Fernsehfilm, Kinder, Jugend und Familie, Kultur, Serie et cetera – zur Diskussion gestellt worden. Die Entscheidung, was innerhalb des einzelnen Sendekästchens läuft, hat die einzelne Hauptredaktion getroffen: welcher Fernsehfilm, welche Dokumentation ausgestrahlt wird. Je schärfer allerdings der Wettbewerb und je mehr auch eine Erfolgskontrolle eingeführt wurde – es gab ja dann auch ein Controllingssystem für das Programm, um zu sehen, ob die Programmziele, die man sich gesetzt hatte, auch erreicht wurden – gab es natürlich auch ein größeres Zusammenspiel zwischen der Planung und den gestaltenden Redaktionen. Da die Redaktionen Erfolg haben wollten, haben sie sich der Planung bedient und gefragt: Was müssen wir tun, um an einem bestimmten Sendeplatz erfolgreich zu sein?

Frage: Es ist ja auch vorstellbar, dass eine Redaktion argumentiert: Auf diesem schlechten Sendeplatz können wir ja gar nicht besser sein...

Stolte: Wenn man ein Programmschema entwickelt und es mit konkreten Sendungen ausfüllt, denen bestimmte Prioritäten zukommen, dann weiß man auch, was man auf einem bestimmten Sendeplatz erwarten kann. Wenn ich am Sonntagmorgen um 9.00 Uhr einen Gottesdienst ausstrahle, weiß ich, dass dort nicht zehn Millionen Zuschauer vor dem Bildschirm sitzen. Mit dem Gottesdienst kann man knapp eine Million Menschen erreichen – diejenigen, die aufgrund von Alter, Krankheit oder zu großer Distanzen keinen Gottesdienst besuchen können und die ihn sich auf diese Weise ansehen wollen. Wenn man der Meinung ist, dass der Marktanteil, den man damit erreicht, zu gering ist, weiß ich allerdings auch, dass ich dies mit einem spannen-

den Action-Programm für Kinder ändern und eine Zuschauermaximierung herbeiführen kann. Das muss ich nicht ausprobieren, das ist gelebte Programmiererfahrung – ich muss nur wissen, was ich will, was ich kann, was ich darf und wozu ich da bin.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung wären dann also die zentrale Information, die ein Programmplaner benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

Stolte: Ja. Die Zuschauerforschung ist heute in der Lage zu sagen, wie aufgrund eines Sendeplatzes unter Berücksichtigung des Programmumfeldes, sprich der Konkurrenz, die Akzeptanz ausfallen wird.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Stolte: Das ist schwierig. Der Tagesablauf des Zuschauers richtet sich doch sehr stark nach seinen allgemeinen Verpflichtungen. Es hängt damit zusammen, wann jemand mit seiner Arbeit beginnt – und glücklicherweise gibt es ja Menschen, die Arbeit haben. Wann man aufsteht, um zur Arbeit zu gehen, bestimmt ganz entscheidend, wann man abends ins Bett geht. Auch Gesichtspunkte wie die Entfernung zum Arbeitsplatz spielen für die Beantwortung der Frage eine Rolle, wann jemand wieder zu Hause ist. Wenn wir also herausfinden – wie wir es getan haben –, dass die meisten Menschen schon um 16.00 Uhr wieder zu Hause sind, dann kann man spätestens um 17.00 Uhr mit einem interessanten Programmangebot starten, was ja auch geschieht.

Es gibt natürlich Ausnahmen wie Fußballwelt- oder -europameisterschaften oder die Zeit, als Boris Becker und Steffi Graf noch die Elite des Tennissports angeführt haben. Da haben Live-Übertragungen tatsächlich Einfluss auf den Tagesablauf der Menschen gehabt. So etwas geht aber nur bei außerordentlichen Event-Programmen, die nicht aus dem Show-Bereich kommen, sondern aus dem Sport oder aus der Politik mit überragender Bedeutung für die menschliche Gesellschaft: etwa die Mondlandung oder die Revolution in Moskau.

Frage: Die Zielgruppe „Politik“ spielt im System der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine große Rolle. Wird sie bei der Programmplanung berücksichtigt?

Stolte: Nein. Politik ist in den Gremien der Rundfunkanstalten vertreten; im Fernseh- und Verwaltungsrat des ZDF war sie immer sehr hochrangig vertreten. Sie hat dort ihre Interessen und Wünsche formuliert, aber sie hat keine Entscheidungen beeinflussen können, die gesetzlich nicht vorgesehen waren.

Frage: Programmplanung kann immer nur im Vergleich mit den Wettbewerbern funktionieren; denn in diesem Vergleich zeigt sich der Erfolg. Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Stolte: Das weiß man nicht. Wenn es sich nicht als Wichtigtuerei von einzelnen Repräsentanten vorher herumspricht oder durch „Fremdaufklärung“ – sprich Werksspionage – herauskommt, weiß man das nicht. Doch woraus kann denn ein Programm bestehen? Zunächst einmal aus bekannten, kreativen Köpfen – publikumsattraktiven Präsentatoren. Zwei, drei Dutzend davon sind bekannt; die wenden sich dorthin, wo sie das meiste Geld bekommen, oder

aber dahin, wo sie ein Nest gebaut bekommen, in dem eine Nestwärme ist, in der sie sich entwickeln können.

Es ist nicht überraschend, dass jemand wie Thomas Gottschalk des größeren Geldes wegen zu RTL gegangen und dann wieder zum ZDF zurückgekommen ist, weil er dort die Nestwärme fand, die er brauchte. Künstler wollen einerseits Geld – da sind sie weder besser noch schlechter als andere Menschen – aber andererseits bedürfen sie auch, um kreativ zu bleiben und erfolgreich zu sein, eines Umfelds, in dem sie sich wohl fühlen.

Außerdem besteht ein Programm aus Formaten. Formate werden auf dem internationalen Markt angeboten. Das Format „Wer wird Millionär?“ war ein Format, das auch dem ZDF angeboten worden war. Wir haben dazu nein gesagt. „Wir“ heißt: Die zuständige Redaktion hat nein gesagt, das Thema ist gar nicht bis zu mir gekommen. Warum hat sie nein gesagt? Weil Bedingung war, dass man die Sendung mindestens an drei Abenden in der Woche ausstrahlt, und das konnte sich die Redaktion nicht vorstellen. Sie hat dabei allerdings einen Fehler gemacht: Sie hat das Thema nicht bis an die Spitze gespielt. Es ist allerdings eher unwahrscheinlich, dass ich dann anders entschieden hätte; wahrscheinlich wäre ich auch misstrauisch gewesen und hätte gesagt, öffentlich-rechtlicher Rundfunk unterliegt dem Vielfaltsgebot, und deshalb geht das nicht. In Verbindung mit Günther Jauch ist es dann aber ein Programmangebot geworden, das auch jeden öffentlich-rechtlichen Rundfunk geschmückt hätte.

Eine eigene kreative Leistung hat dahinter aber nicht gesteckt. Und Herr Zeiler, auf dessen Tisch es gekommen ist, war ebenso skeptisch, dass es ein Erfolg werden könnte, wie meine Mitarbeiter sich nicht vorstellen konnten, dass das Programm dreimal in der Woche in einem öffentlich-rechtlichen Programm laufen könnte.

Man beobachtet natürlich auch, wie viele Einschaltungen die Konkurrenz hat. Eine Konkurrenzbeobachtung im Sinne der Frage, was wir von Wettbewerbern lernen können, findet allerdings nicht systematisch statt.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung „Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Stolte: Ich glaube nicht, dass man es stringent über den ganzen Tag so machen kann. Da muss man zwischen den Sendezeiten unterscheiden. Das Kernprogramm, die Primetime, unterliegt anderen Gesetzmäßigkeiten als der frühe Morgen, der Vormittag oder der Nachmittag. Meine These war immer, nicht zu viel nach rechts und links zu schauen, sondern sich seiner eigenen Kraft und Möglichkeiten zu besinnen, diese umzusetzen und zu sagen: Wenn wir in dem, was wir anbieten, gut sind, dann muss die Kraft und Stärke unseres Programms nicht im horizontalen Vergleich, sondern im vertikalen Aufbau unseres Programms entstehen. Wir müssen nicht nur die Konzeption einer vertikalen, in sich schlüssigen Programmplanung entwickeln, sondern ein Angebot unterbreiten, in dem der Zuschauer, der sich um 17.00 Uhr mit „deutschland heute“ beim ZDF einschaltet, in Angebot und Ablauf so wohl fühlt, dass er im Programm des ZDF bleibt.

Frage: Was dann wieder ein Audience Flow wäre...

Stolte: Aber ein Audience Flow, der aus anderen Gründen geschieht, als dem, den Zuschauer von der einen Action-Show ins nächste Action-Spektakel zu ziehen. Darin liegt allerdings die Gefahr, dass eher ältere Menschen dieser Philosophie folgen. Damit ist zugleich wieder die Achillesferse des ZDF aufgedeckt: dass das ZDF wahrscheinlich nicht nur aufgrund der Tatsache, immer in einer Seriositätsfalle zu stecken, sondern auch aufgrund

einer sich aus dieser Seriositätsfalle ergebenden Gesamtkomposition des Programmablaufs nicht mehr den zappfreudigen Zuschauer anspricht, der eben eher unter den jüngeren als unter den älteren Menschen zu finden ist.

Frage: Wer Zugriff auf alle attraktiven Programme – von aktuellen amerikanischen Spielfilmen bis zur Fußball-Bundesliga – hätte, bräuchte sich über Programmplanung keine Gedanken zu machen; er könnte auf jeden Sendeplatz ein starkes Programm platzieren. Die Wirklichkeit sieht anders aus: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Stolte: Ich könnte dem nicht folgen. Wer von morgens bis abends Gans, Kaviar und Karpfen essen kann, wird auch nicht zufriedener sein. Ich glaube nicht, dass allein viel Geld zu viel gutem Programm führt. Sie brauchen Geld, denn Fernsehen ist ein teures Vergnügen. Um die richtigen Übertragungslizenzen, die richtigen Präsentatoren, Schauspieler, Regisseure zu bekommen, müssen Sie in der Lage sein, entsprechende Honorare bezahlen zu können. Bezogen auf das einzelne Produkt entsteht jedoch durch viel Geld noch kein gutes Programm. Es gilt allerdings auch nicht die Umkehrung, dass durch wenig Geld gutes Programm entsteht. Wenn Sie bei einem Fernsehfilm glauben, Sie könnten ein schlechtes Buch dadurch übertünchen, dass Sie eine Starbesetzung nehmen und dadurch den Erfolg schaffen, ist das ein großer Irrtum. Die Grundlage eines sehr guten Fernsehfilms ist zunächst ein sehr gutes Buch. Und die Qualität einer sehr guten Unterhaltungssendung ist nicht, dass man dort die „Big Five“ singen und tanzen lässt, sondern dass der Sendung eine Dramaturgie zugrunde liegt, die dem Auftritt der „Big Five“ erst den richtigen Rahmen gibt.

Frage: Es gibt Programme, die sind einfach nicht gut – weil eine Eigenproduktion am Ende nicht so geworden ist, wie sie ursprünglich geplant war, weil Lizenzen von Programmen, die keine 1A-Qualität besitzen, miterworben werden mussten. Und ein Sender, der eigene Produktionskapazitäten hat, muss diese auch ausnutzen. Welchen Einfluss haben solche wirtschaftlichen Zwänge auf die Programmplanung?

Stolte: Sie haben natürlich einen Einfluss. Aber die Programmplanung hat nicht das Ziel, möglichst viel Geld für diejenigen zu beschaffen, die über viel Kreativität verfügen, sondern die Situation herzustellen, dass diejenigen, die viel Kreativität besitzen, das Geld nicht an der falschen Stelle ausgeben. Meine Idee, als ich die Programmplanung beim ZDF entwickelte, war ein Wirtschaftlichkeitseffekt: Wie vermeide ich durch Koordination und Synchronisation der einzelnen Planungsstränge Idee, Konzeption, Geld und Produktionsmittel, dass Geld vergeudet wird, dass ich beispielsweise zum falschen Zeitpunkt mehr Übertragungskapazitäten habe, als ich auf der anderen Seite Show-Sendungen und Sportübertragungen machen will. Wie vermeide ich, dass beim Bau von Fernsehzentren Kapazitäten geschaffen werden, die man anschließend gar nicht mit entsprechenden Ideen und Produktionen füllen kann? Und das war 1967 wirklich eine revolutionäre Tat – bis zu diesem Zeitpunkt hat es das in keiner Rundfunkanstalt der ARD gegeben. Da gab es eine Sendeleitung und einen Planungsstab im redaktionell-konzeptionellen Sinne, aber es gab keine integrierte Planung. Und im Prinzip haben dann später alle anderen Rundfunkanstalten diese Idee vom ZDF übernommen.

Frage: Noch einmal zurück zum Thema Programmschema. Spielt dieses Programmschema aus Ihrer Erfahrung in der Sicht des Publikums eine Rolle? Das Schema ist ja etwas, was die Zuschauer gar nicht zu sehen bekommen.

Stolte: Es spielt eine Rolle in dem Maße, in dem es gilt, ganz bestimmte Sendezeiten einprägsam zu gestalten. Zum Beispiel Nachrichtensendungen. A und O ist: Wann kommt die „tageschau“, wann kommt „heute“? Der zweite Schritt: nach Möglichkeiten zu jeder Stunde eine Kurznachrichtensendung. Meine These war immer: Der Zuschauer muss seine Uhr danach stellen können, dass um 19.00 Uhr die „heute“-Sendung kommt. Es durften aus aktuellem Anlass, was immer auch in der Welt passiert ist, die Uhrzeiten 19.00 und 21.45 Uhr – und sei es auch nur um wenige Minuten – nur mit Genehmigung des Intendanten aufgehoben werden. War der Intendant nicht erreichbar, verfügte über dieses Recht nur der Programmdirektor.

Frage: Gab es solche Verschiebungen?

Stolte: Wenige Male. Aber eine solche Regelung trifft man, damit davon möglichst kein Gebrauch gemacht wird. Ein Beispiel: Es fand ein großes Tennisturnier statt, und Boris Becker war im Endspiel. Der entscheidende Satz war noch nicht zu Ende und die Übertragung um drei oder vier Minuten überzogen. Da hätten uns die Zuschauer natürlich den Sender abgerissen, wenn die Übertragung abgebrochen worden wäre – denn da schauten zehn Millionen zu. Ein anderes Beispiel war die Übertragung eines Silvesterkonzerts, die auch nicht wegen der Nachrichten abgebrochen wurde.

In dem einen Fall wäre es wegen der großen Menge der Zuschauer ein Skandal, im anderen Fall wäre es ein Stilverstoß gewesen. Sie können auch nicht aus einer Mette, in der der Heilige Vater den Segen gibt und das Kreuz noch nicht gemacht hat, rausgehen, weil es 0.00 Uhr ist. Da gibt es dann ganz konkrete Verabredungen.

Nehmen wir allerdings an, es passiert etwas ganz Furchtbares in der Welt; dann kann man nicht einfach weiter machen, dann muss das Programm abgebrochen werden.

Frage: Wer entscheidet dann?

Stolte: Das entscheidet der Programmdirektor in Abstimmung mit dem Intendanten. Ich meine mich an zwei oder drei solcher Fälle zu erinnern, in denen der Programmdirektor die Entscheidung getroffen hat, die eigentlich formal dem Intendanten zufällt. Das ist dann wie im Krieg: Wer Recht hat, hat Glück gehabt. Es geht nicht um Formalismus!

Diese Regelung betraf aber auch nur Programmänderungen bei Nullzeiten, und es gab nur zwei Nullzeiten: um 19.00 und um 21.45 Uhr. Bei mittleren, weniger kapitalen Fällen kann man sich mit einer Laufschrift helfen.

Frage: Programmänderungen durch unvorhergesehene Ereignisse, Sondersendungen...

Stolte: ...entscheidet der Programmdirektor.

Frage: Aber solche Programmänderungen führen sicher immer dazu, dass sich ein Teil der Zuschauer ärgert, weil nicht das kommt, was in der Programmzeitschrift ausgedruckt ist.

Stolte: Die Zuschauer haben zum Fernsehen durch seine Genauigkeit ein Gefühl entwickelt wie zur Eisenbahn. Sie erwarten Pünktlichkeit. Ist es nicht pünktlich, fangen sie an zu maulen. Der Programmablauf des Fernsehens ist deshalb sehr genau.

Frage: Eine andere Quelle von Verärgerung waren lange Zeit Wiederholungen. Mittlerweile freuen sich viele, weil sie etwas sehen können, was sie bei der Erstaussstrahlung verpasst haben.

Stolte: Das hängt alleine damit zusammen, dass bei über 30 Programmangeboten kein Zuschauer mehr alles zum Zeitpunkt der Erstausstrahlung sehen kann. Außerdem ist die Geschwindigkeit des Programmumlaufs so schnell, dass sich Bilder und Eindrücke in einem Maße überlagern, dass man nicht mehr weiß, ob und wann man etwas gesehen hat. Häufig schaut man sich einen Fernsehfilm, einen Spielfilm oder eine Serie an und merkt erst nach 20 Minuten aufgrund einer ganz kleinen Episode, dass man die Sendung schon einmal gesehen hat.

Frage: Heißt das, dass Wiederholungen ihre negative Bewertung verloren haben?

Stolte: Das kann man sagen.

Frage: Anderes Stichwort: Mehrteiler.

Stolte: Zur Frühzeit des Fernsehens waren Mehrteiler eine Erfolgsgarantie. Das betraf Serien wie „So weit die Füße tragen“, eine Abenteuerserie, oder „Das Halstuch“ von Francis Durbridge. Lange Zeit waren mehrteilige Programme – vier oder fünf 90-Minüter in Folge – eine Erfolgsgarantie. Je mehr Sender und Angebote es gab, desto mehr stellte es sich heraus, dass so etwas ein retardierendes Moment ist. Es wollte sich niemand mehr vier oder fünf Abende über zwei Wochen festlegen, um zu erleben, wie eine Story zu Ende geht. Zweiteiler kann man heute noch machen, schon ein Dreiteiler ist schwierig, ein Vier- oder Fünfteiler ist hochgefährlich.

Frage: Das Stichwort Feiertage haben Sie bereits angesprochen. Spielen Feiertage weiterhin eine besondere Rolle bei der Programmplanung?

Stolte: Feiertage spielen noch eine Rolle im Sinne von Zuschauerbindung und -maximierung, nicht mehr im Sinne einer christlichen Gestaltung dieser Tage. Für mich als Planungschef und Programmdirektor war das immer ein wichtiges Moment: Wie gestalte ich Weihnachten, Ostern, Pfingsten – um einmal die drei großen christlichen Feiertage zu nennen – so, dass sie einerseits dem christlichen Charakter dieser Tage und auf der anderen Seite dem Bedürfnis der Zuschauer nach Unterhaltung und Nachdenklichkeit entsprechen. Beispielsweise begann zu meiner Zeit die Übertragung großer Gottesdienste aus Domen. Das ist später etwas verflacht, weil es auch mit viel Geld verbunden war, einen Dom auszuleuchten. Aber es war eine große Sache, eine Weihnachtsmesse am 24. Dezember aus dem Mainzer Dom zu übertragen und gab dann auch dem Programm einen großen Charakter – solche Erlebnisse hat man in dieser Form heute nur noch, wenn der Segen Urbi et Orbi aus Rom übertragen wird.

Frage: Wo liegt angesichts der vielfältigen organisatorischen und wirtschaftlichen Aspekte bei der programmplanerischen Arbeit die Kreativität?

Stolte: Die Kreativität liegt in der Systematik, im Planerischen. Kreativität setzt ja nicht dort ein, wo einen die Muse küsst und man anfängt zu schreiben oder zu komponieren, sondern dort, wo es darum geht, etwas systematisch-planerisch zu durchdenken, Abläufe zu kombinieren, Zuschauergewohnheiten zu erkennen und sie in einer erlaubten und zutreffenden Art auszunutzen – da steckt viel Kreativität drin.

Frage: Nun ist Programmplaner kein Ausbildungsberuf. Was muss jemand für diese Aufgabe mitbringen, wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Stolte: Er sollte weitläufig gebildet sein und eine breite Palette an Kenntnissen des Theaters, der Musik, der Wissenschaft mitbringen; der Programmplaner ist ein typischer Generalist. Er muss ein analytischer und systematischer Kopf sein, um die Ergebnisse seiner Analysen mit Phantasie umzusetzen.

Frage: Wie muss ich mir eine Programmplanungsabteilung vorstellen? Wie viele Menschen waren beim ZDF mit der Programmplanung beschäftigt?

Stolte: In der Medienforschung sechs bis acht, in der Planungsredaktion die gleiche Größenordnung, ebenso in der Produktionsplanung – ich schätze, dass es insgesamt 30 bis 40 Leute waren.

Frage: Was hat ein Mitarbeiter der Planungsredaktion vorher gemacht?

Stolte: Der jetzige Leiter der Hauptabteilung Programmplanung war zuvor Leiter der Planungsredaktion und davor war er bei der Evangelischen Fernseharbeit im Bereich Film/Fernsehen tätig. Alle Programmdirektoren waren mal Planungschefs. Mein Nachfolger als Programmdirektor war Alois Schardt, der zuvor Chefredakteur von „Publik“ war und davor beim Bayerischen Rundfunk das Bildungsfernsehen „Telekolleg“ erfunden und entwickelt hat. Als er dann zum ZDF kam, wurde er Planungschef und anschließend Programmdirektor. Markus Schächter war, bevor er Programmdirektor wurde, Planungschef; davor war er Leiter des Kinder- und Jugendprogramms.

Frage: Lässt sich darin eine Systematik erkennen?

Stolte: Es ist keine Frage, dass jemand, der ein erstklassiger Planungschef ist, alle Voraussetzungen mitbringt, auch ein guter Programmdirektor zu werden.

Frage: Hat Programmplanung aus Ihrer Sicht etwas mit Markenbildung und Markenpflege zu tun?

Stolte: Das haben wir früher nicht so gesehen; heute ist es im Wettbewerb der Programme untereinander unverzichtbar. Bei der Vielzahl der Sender und Programmangebote ist Markenbildung unerlässlich. Je besser die Markenbildung, desto größer das Ansehen des Programms. Jeder weiß, dass „tagesschau“ und „heute“ Markenwert haben, dass die Kulturreportage am Sonntagabend, „terra X“, heute für eine ganze Kategorie vergleichbarer Sendereihen steht; auch der Freitagabendkrimi des ZDF als ein gewaltfreier, stark psychologisch motivierter Krimi, über viele Jahre durch „Derrick“ geprägt, ist ein Markenzeichen des ZDF. Das gleiche gilt beim Kinderfernsehen für „Die Biene Maja“, „Heidi“ oder „Wickie“.

Ich würde heute nach wie vor, wenn ich ein erfolgreiches Programm zu machen hätte, vor allem auf Kontinuität im Programmablauf achten: auf die klare Herausbildung von Sendezeiten, die sich beim Zuschauer einprägen – er muss nicht erst in die Programmzeitschrift schauen, sondern weiß, dass er am Freitag um 20.15 Uhr einen guten Krimi, am Montag einen erstklassigen Fernsehfilm, am Sonntag eine hervorragende Kulturreportage bekommt. So lassen sich Programmmarken herausbilden, die unverzichtbar sind.

Wer Programmmarken hat, der kann in seiner Programmauslage auch etwas haben, was weniger qualitativ ist; man hat ja nicht nur 1A-, sondern auch 1B- und 1C-Produkte. Aber man braucht eine Reihe von 1A-Produkten, die man ins Schaufenster stellt, denen man die besten Sendeplätze einräumt, um seinem gesamten Programmangebot auch entsprechende Aufmerksamkeit und Akzeptanz zu sichern.

Früher hat man gesagt: Die beste Werbung ist das Programm selbst. Das kann man heute nicht mehr ohne weiteres sagen – man muss heute auch über das Programm reden. Ob man eine Kampagne wie „Mit dem Zweiten sieht man besser“ für logisch hält oder nicht, ist unwichtig – die Merkbarkeit des Slogans ist entscheidend. Dass man darüber witzelt und spöttelt ist willkommen, weil es die Popularität des Slogans erhöht. Und „Mit dem Zweiten sieht man besser“ ist schon seit zwei Jahren der am höchsten penetrierte Werbeslogan.

Frage: Seit es das digital verbreitete Fernsehen gibt, ist immer wieder die Rede davon, dass sich die Nutzungsgewohnheiten der Zuschauer ändern werden. Da ist noch nicht viel davon zu spüren, doch mittlerweile gibt es Festplattenrekorder, die dazu führen könnten, dass Menschen von einem vorstrukturierten Programmangebot gar nicht mehr abhängig sind und ihr Programm selbst zusammenstellen können. Dann würde so etwas wie ein Programmschema gar keine Rolle mehr spielen. Sehen Sie auf Dauer noch Chancen für Vollprogramme?

Stolte: Meines Erachtens sind Vollprogramme unverwüstlich, wie immer die Technologie sich weiter entwickelt. Sie bleiben Angebote, die sich an die breite Masse wenden. Es ist ein Irrtum zu glauben, dass der Mensch permanent etwas gestalten, selber etwas auswählen oder gar eine aktive Rolle spielen will. Vom Normalmenschen wird den ganzen Tag über so viel Aktivität und Entscheidungsfähigkeit abverlangt, dass er, wenn er vor dem Bildschirm sitzt, froh ist, dass ihm etwas abgenommen wird. Er zappt – aber das hat mehr mit Nervosität und Gedankenlosigkeit zu tun als mit überlegtem Kalkül, wo man das findet, was man sucht.

Ich glaube allerdings, dass sich der Charakter von Vollprogrammen ändern wird: Hin zu einem ereignisbezogenen und weg von einem Konservenprogramm. Das Konservenprogramm kann in der Tat durch vielfältige andere Technologieformen geleistet werden, das ereignisbezogene Programm in seiner gesamten Palette gesellschaftlicher, politischer, wirtschaftlicher, unterhaltender Ereignisse – das, was einem das unmittelbare Dabeisein im Nahen wie im Fernen ermöglicht – das kann nur das Fernsehen.

Über ein Vollprogramm stellt sich auch immer wieder das Gefühl der Gemeinsamkeit ein. Es ist ja nicht so, dass jeder Mensch in seiner eigenen Wabe sitzen und etwas sehen und hören will, über das er anschließend mit niemandem kommunizieren kann. Der Mensch ist so veranlagt, dass er sich darüber freut, dass das, was er gesehen und gehört hat, auch von anderen gesehen und gehört wurde und dass er sich darüber austauschen kann – in der Schule, in der Straßenbahn, am Arbeitsplatz, wo auch immer. Dennoch ist das Fernsehen nur in Grenzen ein Medium der Kommunikation, weil es ja in den meisten Fällen eine Einbahnstraße ist. Aber es ist ein Medium, über das man gerne ins Gespräch miteinander kommt.

Prof. Dr. h.c. Dieter Stolte, am 18. September 1934 in Köln geboren, legte 1955 am Naturwissenschaftlichen Gymnasium in Worms das Abitur ab. Anschließend studierte er bis 1961 Philosophie, Geschichte und Germanistik an den Universitäten Tübingen und Mainz. 1959 bis 1961 war er Assistent bei Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Fritz-Joachim von Rintelen am Philosophischen Seminar der Universität Mainz. 1961 bis 1962 arbeitete Stolte beim Saarländischen Rundfunk (Aufbau der Abteilung Wissenschaft), 1962 wurde er Persönlicher Referent des Gründungsintendanten Karl Holzamer beim ZDF, wo er 1967 Leiter der Hauptabteilung Programmplanung wurde. Zum 1. April 1973 ging er als Fernsehdirektor und stellvertretender Intendant zum Südwestfunk nach Baden-Baden.

1976 kehrte Stolte als Programmdirektor zum ZDF zurück, im November 1981 wurde er zum ZDF-Intendanten gewählt; das Amt hatte er bis 2002 inne. Seit dem 1. April 2002 ist Stolte als Herausgeber Zeitungen „Die Welt“ und „Berliner Morgenpost“ tätig, die im Axel Springer Verlag erscheinen.

Quelle: Munzinger, Internationales Biographisches Archiv 18/2002 vom 22. April 2002
(http://www.munzinger.de/lpBin/lpExt.dll/mol_00/sti/00000013713.html?&f=templates&fn=%2Fpublikation%2Fdocument-frame.html&tf=_self&q=%5Bserver%5D%5Brank,100%3A%5Bsum%3A%20stolte%5D%5D&x=Advanced&2.0;05.08.2004; 11:46)

Experteninterview Markus Schächter Intendant des Zweiten Deutschen Fernsehens

Datum: 9. Februar 2004
Ort: Mainz

Anwesend: Martin Berthoud, Leiter der Hauptabteilung Programmplanung

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Markus Schächter: Programmplanung ist das strategische Herz eines jeden Senders, sie ist sowohl die Vorgabe als auch die Umsetzung aller Zielvorstellungen. Sie ist also in doppelter Hinsicht strategisch sehr wichtig: Ohne Programmplanung ist die strategische Zielplanung nicht geerdet, und ohne Programmplanung kann die Zielrichtung nicht umgesetzt werden. Insoweit verbindet die Programmplanung den Anfang und das Ende.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163). Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Schächter: Die Aussage ist richtig und eine Illustration dessen, was ich bereits gesagt habe: Um das Programmschema herum, durch die Art und Weise, das Programm in Tagesfarben zu gliedern, die einzelnen Tageszeitpunkte zu besetzen, beginnt die konkrete Strategie des Umsetzens, des Produzierens.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Schächter: Programmplanung muss das Ziel eines öffentlich-rechtlichen Senders wie des ZDF umsetzen. Wir wollen ein Meinungsführer sein, also auf dem Gebiet der Informationen publizistisch maßgeblich, und gleichzeitig stark am Markt sein. Und dies thematisch vielfältig und dazu noch wirtschaftlich.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist; außerdem gibt es noch den Begriff „Scheduling“. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Schächter: Bei uns ist Programmplanung beides: „Programming“ als das Feinprogrammieren und „Scheduling“ als das Setzen der Timeslots. Programmplanung ist bei uns bewusst das Herz der Dinge und umfasst das Schemasetzen, die Erarbeitung von Schwerpunkten und das Feintunen des Programms. Das geschieht – und das ist eine besondere strategische Konzeption unseres Hauses – in Koordination mit der Programmwirtschaft und der Programmproduktion. Wenn man dann noch die Medienforschung als wissenschaftliches Scheduling, als tägliche

Überprüfung des Programmerfolgs, hinzunimmt, ist in der Programmplanung des ZDF alles zusammengefasst, was programmstrategisch für den Erfolg und die Umsetzung des Funktionsauftrages notwendig ist.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist...

Schächter: Da das Programm das Herz der Dinge eines Unternehmens wie des unsrigen ist, ist Programmplanung tatsächlich die strategische Vorgabe und gleichzeitig ein Teil der Umsetzung.

Frage: Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Schächter: Indem die Unternehmensziele, wo immer sie definiert sind, die zehn Gebote für die Programmplanung sind, geerdet durch pragmatische Annäherung an die jeweiligen produktiven Möglichkeiten und Vorgaben und das, was aus den programmbildenden Bereichen tatsächlich angeboten wird. Gleichzeitig ist Programmplanung auch die aktive Umsetzung der Programmziele, indem sie offensiv auf die programmbildenden Bereiche, die Redaktionen, zugeht und Initiativen forciert, unterstützt oder auch startet.

Frage: Wo sehen Sie, bezogen auf den Programmauftrag, die spezifisch öffentlich-rechtlichen Methoden und Strategien der Programmplanung?

Schächter: Es gibt spezifisch öffentlich-rechtliche Ziele, die sich von dem unterscheiden, was Ziele anderer Sender sein können. Diese Ziele bestehen in dem Vielfaltsgebot, in der pluralistischen inhaltlichen Ausrichtung und in der Umsetzung von Vorgaben, die da heißen: informieren, unterhalten und bilden. In der Umsetzung solcher abstrakter Vorgaben und in der Definition der Mengengerüste besteht die grundlegende Arbeit. Deshalb hat Programmplanung bei uns eine strategische Ausrichtung, die mittelfristig und auch für das gesamte Jahr die Ziele für das Programm mit vorgibt.

Frage: Ein weiteres Stichwort ist das der „Senderfamilien“. Die kommerziellen Anbieter haben ihre Senderfamilien, die ARD hat schon seit langem eine Art Senderfamilie, das ZDF stand und steht da trotz der Beteiligungen an 3sat, ARTE, dem Kinderkanal und Phoenix etwas anders da. Welche Vorteile hat so eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Schächter: Eine Senderfamilie hat drei Vorteile: Sie bietet programmwirtschaftlich Synergiemöglichkeiten – wenn ich die Programmwirtschaft als Teil der Planung ansehe, ist das ein wichtiges Steuerungsinstrument. Sie hat in einer Zeit, in der Sender ohnehin ein fragmentiertes Publikum finden und ihre Zielgruppenansprache gezielter und arbeitsteiliger ist, auch programmkonzeptionelle Vorteile. Und drittens kann eine Senderfamilie auch programmökonomisch im Sinne des Programmerwerbs deutlich interessanter arbeiten als ein Einkanalsender.

Frage: Da der Zuschauer nur ein Programm zu einer bestimmten Zeit sehen kann, stehen auch die Programme einer Senderfamilie in Konkurrenz zueinander. Das führt zu einer Diversifizierung der Zielgruppen; ist das auf Dauer für Vollprogramme nicht kontraproduktiv?

Schächter: Nein, das ist die große Herausforderung an die neue, gesamtstrategische Programmplanung, die es im ZDF noch nicht in dieser Form gibt, die aber in der ARD von einigen Kollegen meisterhaft betrieben wird. Beides, die Ambition eines Dritten Programms und die

Erfolgskategorien eines Hauptprogramms, komplementär zusammenzubringen, so dass sie sich gegenseitig ergänzen, ist die eigentliche Kunst. RTL beherrscht das sehr gut, indem es Arbeitsteilung mit Kanälen betreibt und die Cross-Promotion untereinander zur Perfektion gebracht hat.

Frage: Worin liegen aus Ihrer Sicht die konkreten Schwierigkeiten, gerade für ein Vollprogramm heute eine Programmplanung vorzunehmen?

Schächter: Die Programmplanung für einen Sender wie das ZDF besteht zunächst einmal darin, gegen eine familiär konzipierte Konkurrenz anzutreten und zu antizipieren, was die nötigen Elemente einer Programmfamilienstrategie sind. Außerdem müssen wir für den Sender das entsprechende Verhältnis der Ingredienzien finden: Wie viel Prozent Information tut einem ehemaligen Unterhaltungsdampfer heute gut, was ist für die Zuschauer zumutbar, was genau ist die wettbewerbsentscheidende Perspektive für einen Sender wie das ZDF? Was bringen wir ein, um uns in den Marktanteilen zu behaupten und gleichzeitig eine Reputation und eine Profilierung zu erreichen? Die öffentliche Diskussion über diese Fragen ist von Konvergenzideen geprägt.

Angesichts des sich jährlich verändernden Mengengerüsts neue Schemaakzente zu setzen und dabei Veränderungen von Werthaltungen und Erwartungen der Gesellschaft zu beachten, das sind die ständigen Herausforderungen für die Programmplanung. Die Programmplanung für das Jahr 2004 lässt sich ja nicht einfach in der Fortsetzung der großen Programmkonzeption von 1996 fortschreiben.

Frage: Formate und Programminhalte – vom Quiz bis zur Casting-Show – erscheinen bei allen Vollprogrammen mittlerweile austauschbar. Spielt in dieser Situation die Programmierung für die Unterscheidbarkeit der Sender eine Rolle?

Schächter: Sowohl das „wann“ als auch das „wie“ sind definitiv entscheidend für die Senderausrichtung. Es hat beispielsweise kein Sender soviel Information in der Primetime um 21.00 Uhr, dem „Peak“ des Zuschauerinteresses am Tage, wie wir. Am Dienstag, Mittwoch und Donnerstag setzt das ZDF bewusst Information in das hell erleuchtete Schaufenster der Primetime. Und es platziert mit seiner frühen „heute-journal“-Sendung bewusst eine Informationssendung und keine Unterhaltungssendung in die Zeit der höchsten Zuschauer-Erreichbarkeit. Das ist eine programmplanerische Grundsatzentscheidung.

Das „Wie“ ist selbstverständlich das A und O: Wie fülle ich ein Unterhaltungsformat, wie ein Informationsformat? Hier ist die Wasserscheide zwischen öffentlich-rechtlich und privat. Es gibt gemeinsame Genres, aber unterschiedliche Umsetzungen von Genres und Formaten. Dort, wo sich die Formate in einem wichtigen Genre auch nur angleichen, wo es zum „Me-too“ kommt, zu einer späteren Umsetzung, die zu nah am Formatkonzept des anderen liegt, kann und wird das öffentlich-rechtliche ZDF seine Zuschauer nicht finden. Fehler dieser Art begeht man nur einmal.

Frage: Spielt aus Ihrer Sicht die Unterscheidbarkeit zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Anbietern auf der Ebene des Programmschemas – also nicht der einzelnen Sendungen – für das Publikum irgendeine Rolle?

Schächter: Das auf den Audience Flow ausgerichtete Programmschema der Privaten, am konsequentesten umgesetzt bei RTL, ist entscheidend, um Vielseher-Typologien bei einem Programm zu halten. Eine solche Programmplanung ist der Versuch, eine Autobahn zu konstruieren, die nur eine Zufahrt, aber keine Ausfahrt besitzt.

Unsere Zuschauer verstehen sich stärker als selektierendes Publikum, gerade in der Primetime als der Programmangebotszeit, in der man Fernsehen als Primärfunktion nutzt und nichts Anderes nebenbei macht. Das Vielfaltsangebot entspricht unseren Zuschauern am besten, unser Programmschema ist somit auf bestimmte Zuschauerarten, die sich für den Sender herausgebildet haben, zugeschnitten.

Frage: Sehen Sie eine Annäherung, eine Konvergenz, zwischen den Programmschemata öffentlich-rechtlicher und kommerzieller Anbieter?

Schächter: Für das ZDF gesprochen: Aus dem alten Unterhaltungsdampfer ist etwas anderes geworden, die Gewichte haben sich verschoben. Wir haben im vergangenen Jahr 51,3 Prozent Information im Schema gehabt, 25 Prozent fiktionale Formen der Unterhaltung und nur noch fünf Prozent Show. Vor 15 Jahren war das noch umgekehrt. Das ZDF hat sich im Gegensatz zur Konvergenztheorie in Richtung Information orientiert. Die Programmplanung hat daran gearbeitet, was man im Programmschema erkennt: Wir bieten am Dienstagabend ganz und gar einen Flow für Informationsorientierte, denn von 20.15 bis circa 23.00 Uhr bieten wir drei Stunden Information – das ist an einem Abend so viel Information wie beim Marktführer RTL insgesamt.

Eine andere, wichtige Entscheidung war, pro Jahr circa 550 bis 600 Dokumentationen zu senden – das ist fünfmal so viel wie bei SAT.1. Dokumentationen sind das Genre, von dem Fachleute und die Planung sagen, dass es das größte Zukunftspotenzial für ein öffentlich-rechtliches Programm besitzt.

Beide Beispiele zeigen, dass es Veränderungen in Richtung einer publizistische Alleinstellung und nicht in Richtung einer Konvergenz gibt.

Frage: Einen „Audience Flow“ zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf, das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Schächter: Einen Audience Flow zu erzielen sollte auch ein Konzept sein, es darf aber nicht das Gesamtprogramm prägen. Die Vorstellung, dass der Audience Flow in jeder Hinsicht die Inhalte bestimmt, wäre für ein Vielfaltsfernsehen ein Widerspruch. Bei den Privaten ist der Audience Flow ein klares Grundprinzip, nach dem sich das Programm insgesamt zu orientieren hat. Da kommerzielle Sender das Unternehmensziel haben, mithilfe von möglichst gut akzeptierten Programmen möglichst viel Werbung zu verkaufen, müssen sie auch gut akzeptiertes Programm hintereinander bringen; und das ist in der Regel ein Unterhaltungsprogramm. Umgekehrt haben wir aus einer Grundsatzbetrachtung unserer Vielfaltsaufgaben erkannt, dass wir möglichst viel Information und Service bringen und Hintergrundinformationen aufbereiten sollen. Daraus ergibt sich statt einer reinen Audience-Flow-Konzeption eine Unterbruch-Konzeption, unter der wir auch manchmal leiden. Die Zuschauer haben unser Programmschema deshalb nicht wie bei den Privaten in jeder Hinsicht gelernt. Doch auf der anderen Seite ist es gerade das, was das Programm für Selektivzuschauer interessant macht – es ist dann eben nicht bloß ein Einheitsbrei.

Frage: Nun gibt es ja beim ZDF am Freitagabend mittlerweile zwei Krimis nacheinander – eine Methode, die man von den privaten Anbietern kennt. Wie weit kann man dabei aus öffentlich-rechtlicher Sicht gehen?

Schächter: Wir haben gesehen, dass wir mit dem ersten 60-minütigen Angebot viel zu kurz für den Eintritt in das Wochenende waren; ein einstündiges Programm war nichts, worauf sich der Zuschauer voll und ganz einlassen wollte. Mit zwei Krimis hintereinander haben wir dagegen offensichtlich die Zuschauererwartungen auf den Punkt getroffen. Dass wir umgekehrt den

Zuschauern auch Information in der Doppelung zumuten, zeigt das schon erwähnte Beispiel des Dienstags, das quasi spiegelbildlich zum Freitag und ebenfalls auf die Erwartungshaltung der Zuschauer zugeschnitten ist. Für den Programmplaner ist ja die Sehmotivation des Zuschauers etwas ganz Wichtiges. Da haben wir uns genau richtig verhalten: Wir haben am Freitag, dem Tor zum Wochenende, eine Spur zugelegt in Hinblick auf eine gepflegte Unterhaltung, und am Dienstag, einem ganz anderen Tag, haben wir konträr zu unseren Mitbewerbern die Information forciert. Beides funktioniert zu unserer Freude – da waren gute Programmplaner am Werk.

Frage: Kommen wir zum Verhältnis zwischen ARD und ZDF. Ist es aus Ihrer Sicht wichtig, dass sich ARD und ZDF in der Programmierung unterscheiden?

Schächter: Es gab eine Zeit, die ich noch erlebt habe, in der wir unsere Programmfahnen für die mittelfristige Programmplanung ausgetauscht haben. Es gab auch die Zeit, in der wir ganz konkret Programmschema-Diskussionen miteinander abgestimmt haben. Diese Abstimmungsprozesse gibt es in dieser Form nicht mehr, dennoch gibt es Grundsätze dafür, dass wir uns nicht in die Quere kommen. Das ist zum Beispiel beim Sport so, in Form eines Programm-Sharing bei Olympischen Spielen oder Fußball-Weltmeisterschaften, und das ist auch programmökonomisch und programmplanerisch sinnvoll.

Wir haben uns abgewöhnt, konträr zueinander zu programmieren, also nicht Nachrichten gegen Nachrichten. Ob wir aber zu einem Fernsehspiel immer ein gegenteiliges Programm bringen, das war in der Regel früher Information oder ein Kinderprogramm, ist offen. Wir haben in der Zwischenzeit längst akzeptiert, dass die ARD gegen eine ZDF-Serie am Freitag ein boulevardreskes Fernsehspiel sendet. Hier sind die Grenzen inzwischen gelockert, das ist ein Teil der faktenschaffenden Wirklichkeit, und für die Zuschauer ist es offenbar nicht so problematisch, dass sie protestieren.

Frage: Wäre eine engere Abstimmung, wie es sie früher gab, nicht eine Möglichkeit, das öffentlich-rechtliche System insgesamt gegen die Vielzahl der Mitbewerber zu stärken?

Schächter: Dazu müsste auch eine Einbeziehung der Dritten Programme strategisch hinzukommen, was aber bei der Vielfalt der ARD-Interessen praktisch gar nicht möglich wäre. Ich bin aber auch grundsätzlich dagegen, die bisherigen Schutzräume noch weiter auszuweiten. Wir haben funktionierende, gute Absprachen – es läuft beispielsweise am Sonntag nicht Krimi gegen Krimi. Die Programme sind komplementär und sicher in den unterschiedlichen Farben auch konträr, es ist insgesamt ein gutes Kontrastprogramm. Die beiden großen öffentlich-rechtlichen Sender bieten in der Regel den Zuschauern keine Entscheidungsqual, weil sie in der Kenntnis des jeweilig anderen Schemas Unzumutbarkeiten von vornherein außen vor lassen.

Frage: Was hat sich seit Ihrem Amtsantritt als Intendant an der Programmplanung geändert?

Schächter: Als Intendant im Jahre 2002 an die Spitze dieses Hauses getreten zu sein, bedeutete für mich, eine Renaissance des Öffentlich-Rechtlichen anzustreben. Die Frage war: Wo können wir unsere Stärken weiter ausbauen? Eine Konsequenz aus den Überlegungen war, den Informations-Dienstag auszubauen, dem Sonntag um 22.00 Uhr eine klare Farbe mit zumeist europäischen Fernsehfilmen und Krimis zu geben, den Nachmittag mit den Talk- und Trash-Formaten der Konkurrenz bewusst zu kontrastieren und zu schauen, wo im Informations- und Servicebereich Formate sind, die – wenn man sie richtig macht – Quote und Qualität kompatibel machen.

Frage: Zuvor nur aus den USA bekannte Strategien der Programmplanung sind in Deutschland erst mit dem Beginn des kommerziellen Rundfunks im großen Stil eingesetzt worden. Es ist allerdings anzunehmen, dass die Programmverantwortlichen öffentlich-rechtlicher Sender auch zuvor bereits den US-amerikanischen Fernsehmarkt beobachtet hatten. Was hat öffentlich-rechtliche Sender davon abgehalten, solche Methoden und Strategien zu übernehmen?

Schächter: Die Konkurrenzsituation durch die Privaten hat bei den Öffentlich-Rechtlichen zu einer stärkeren Beachtung der Zuschauererwartungen geführt. Wir haben erst Anfang der 90er-Jahre, als die Privaten deutlich Zuschauer gewonnen hatten, Fragen des Audience Flow und der Sehmotivation stärker gesehen. Es ist vielleicht der große Verdienst der Privaten, unseren Fokus mehr auf den Zuschauer, den Kunden, gelenkt zu haben.

Aber es gab selbstverständlich schon vorher die Auseinandersetzung mit amerikanischen Methoden. Dr. Horst Stipp, ein deutscher Medienforscher bei NBC, hat uns regelmäßig über die Entwicklungen in den USA berichtet und dabei aber auch jeweils dargestellt, dass die USA und Deutschland sehr unterschiedliche Welten sind: Wer, wie die Amerikaner in den 80er- und 90er-Jahren, in der Primetime im Prinzip nur Spielfilme und Serien gebracht hat, konnte für ein Vielfaltsfernsehen kein entscheidendes Vorbild sein.

Für die Privaten, vor allem die Kollegen von RTL, war es dagegen eine klare Vorgabe, mithilfe erfolgreich gewordener amerikanischer Planungsmuster – etwa dem Starten einer neuen Serie zwischen zwei erfolgreichen – und ganz neuen Terminologien in der Planung wie „Lead-In“, „Lead-Out“, das zu praktizieren, was die Amerikaner vorgegeben haben.

Frage: Wo ist die Programmplanung im ZDF organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Schächter: Die Programmplanung ist ein Teil der Programmdirektion und gleichzeitig funktional für alle Bereiche der programmbildenden Direktionen zuständig. Sie ist per se eine exterritoriale Konstruktion und gleichzeitig das Herz der Dinge der Programmdirektion.

Frage: Sind auch wirtschaftliche Abteilungen und das Programm-Marketing an der konkreten Programmplanung beteiligt?

Schächter: Ein integraler Teil der Programmplanung ist die Programmwirtschaft, die in einer gewissen Eigenständigkeit die Eckwerte für die Programme nach Zuweisung durch den Gesamthaushalt festlegt. Dort werden Kennziffern wie Kosten pro Minute pro Zuschauer entwickelt. Dabei hat man also sehr stark die Umsetzung im Blick und bringt gleichzeitig das Programmieren in eine Balance der vorgegebenen Ökonomie.

Das Programm-Marketing des ZDF ist tatsächlich im Rahmen der Programmplanung entstanden. Sie hat das Programm-Marketing aus der Betrachtung des Wettbewerbs mit den Privaten als eine der Notwendigkeiten erkannt. Es ist immer wieder eine Grenzfrage, ob das Marketing mehr zur Planung oder mehr zur Kommunikation gehört – wir haben uns, auch vor dem Hintergrund der Bedeutung und Größe der Hauptabteilung Programmplanung bei uns, dafür entschieden, dass das Marketing ein Teil der Kommunikation ist. Deshalb bedarf es einer außerordentlich intensiven Kommunikation zwischen Planung und Programm-Marketing – das ist also eine prozessuale Annäherung, keine institutionelle mehr.

Frage: Wer kann innerhalb eines Fernsehsenders Einfluss auf die Programmplanung nehmen? Beispielsweise Redaktionen, die Ansprüche auf Sendeplätze haben oder erfolgreiche Regisseure? Mit welchen informellen Einflussfaktoren muss man rechnen?

Schächter: Programmplanung ist immer das Abwägen ganz unterschiedlicher Interessen. Nach außen ist es, wie es ein Kollege von ProSieben einmal formulierte, Krieg – die Programmpla-

nung ist das schärfste Instrument, um im Wettbewerb zu gewinnen. Nach innen ist Programmplanung das ständige Abwägen unterschiedlicher Vorstellungen im Rahmen des Schemas. Das Schema gibt im Prinzip den Gesamtrahmen vor, aber innerhalb des Schemas gibt es immer Wünsche – nach Sonderplatzierungen, saisonalen Platzierungen, Vorlaufsendungen und, ganz wichtig, hinsichtlich von Gegenprogrammierungen. Da muss die Programmplanung häufig ihre Position behaupten und dabei Dilemma-Entscheidungen treffen, die auch noch nachvollziehbar begründet sein müssen.

Nach programmplanerischen Schwerpunktentscheidungen wie Weihnachts- und Neujahrsplanungen, die außerhalb der regulären Schemaplanung sind, gibt es auch häufig ex post große Diskussionen, ob die Planung richtig lag oder ob es einer anderen Kontrastierung bedürft hätte.

Planung ist immer Gegenstand von Lobby-Arbeit der Redaktionen, der Hierarchie, der Produzenten, die ihre Werke möglichst gut platziert haben wollen und auch der Publizistik.

Frage: Ich habe in der Literatur folgende Faustregel gefunden: „Je größer die Zielgruppe eines Programms, desto eher gehört es in die fernsehnutzungsstarken Zeiten; je kleiner das angepeilte oder mit den jeweiligen Inhalten faktisch erreichbare Publikum, desto weiter soll die Sendung von der Hauptsendezeit entfernt ausgestrahlt werden.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 180) Gibt es für Sie Gründe, Sendungen, die ein weniger großes Publikum erwarten lassen, in die Primetime zu setzen?

Schächter: Können Sie mir ein Beispiel nennen?

Frage: Wenn wir davon ausgehen, dass Spielfilme oder Fernsehspiele attraktiver sein können als etwa ein politisches Magazin...

Schächter: Die Wirklichkeit unseres Programmschemas sieht ja vor, dass beides passiert: dass an einem Tag um 20.15 Uhr ein Fernsehspiel kommt, an einem anderen dort aber eine Dokumentation ihren Platz hat. Wir glauben, dass wir unserer Vielfaltsvorgabe – die für das öffentlich-rechtliche Fernsehen ganz wichtig ist – gerecht werden, indem wir mit allen Genres arbeiten. Das bedeutet auch, dass wir um 19.25 Uhr, in der Werbezeit, ein Wirtschaftsmagazin senden; und dass wir um 21.00 Uhr, am „Peak“ des Zuschauerinteresses, das „Auslandsjournal“ ausstrahlen. Wir trauen uns dabei zu, für diese Sendungen eine im Prinzip noch mehrheitsfähige Ausrichtung zu finden, ohne den Gegenstand zu verraten.

Anders ist es etwa beim Kulturmagazin „aspekte“: Mit dem Anspruch von „aspekte“, Kultur zu vermitteln, treffen wir per se nur eine reduziertere Zielgruppe – es hätte keinen Sinn, für diese Zielgruppe ein Angebot in der ersten Primetime zu machen, denn diese Zielgruppe hat auch noch andere Interessen, zum Beispiel politische Information oder Unterhaltung. Die Sendung findet sich aber später, in einer immer noch innerhalb der Primetime angesiedelten Zeit, am Freitag um 22.30 Uhr, immer mehr ein. Das basiert auf einer ganzen Reihe von Erkenntnissen: Eine um 20.15 Uhr in 3sat oder ARTE programmierte Oper beispielsweise findet ihre Zuschauer deutlich besser als eine um 22.15 oder 23.00 Uhr in einem Hauptprogramm ausgestrahlte. Zielgruppenaffine Kanäle können natürlich für ihre Zielgruppe in der Primetime anders planen als ein Hauptprogramm, von dem etwas ganz anderes erwartet wird.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Für die Programmplanung würde dies bedeuten: immer der gerade größten Zielgruppe, die fernsehbereit ist, ein attraktives Programm anzubieten. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung wären dann also die zentrale Information, die ein Programmplaner benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

Schächter: Die Forschung spielt eine der zentralen Rollen. Die tägliche ausführliche Analyse der Daten von gestern und die perspektivische Betrachtung von Entwicklungen sind wichtig, um nicht vor leeren Rängen zu stehen. Die Medienforschung ist ein strategischer Hauptbestandteil der Vorarbeiten einer Programmplanung, die auch am Markt erfolgreich sein soll. Die Forschung ist aber nicht ausschlaggebend für jede Planung, denn unser im Vergleich zum Markterfolg mindestens genauso wichtiges Ziel einer profilierten publizistischen Reputation ist nur durch Medienforschung nicht so einfach zu finden. Deshalb gehört zur Forschung auch eine Profilerfahrung.

Als wir im ZDF dazu übergegangen sind, am Sonntag um 19.30 Uhr eine Kulturdokumentation auszustrahlen, war das der Versuch, Marktforschungsergebnisse und Profilüberlegungen zusammenzubringen. Die Marktforschung hat uns damals geraten, das Programm um 18.00 oder um 23.00 Uhr auszustrahlen. Wir haben dann aber aus Gründen der Profilierung erfolgreich versucht, das Programm durch eine gewisse Genreumsetzung primetimefähig zu machen. So entstehen im Prinzip aus dem Zusammenwirken der Forschung, die immer nur das Messbare darstellen kann, mit innovativen Ideen Programmerfolge.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Schächter: Mit Events, die mehr als nur programmplanerische Events sind, lässt sich der Tagesablauf beeinflussen. Das sind Events, die mit großen Ereignissen zu tun haben, etwa mit Sport. Wenn beispielsweise Biathlon in einer Weise veranstaltet wird, dass es spannend ist, schafft es das Fernsehen, in bestimmten Wochenendsituationen mehr Menschen vor dem Nachmittags-Bildschirm zu versammeln als sonst. Es kann den Zuschauern die Tagesgestaltung durch das Fernsehprogramm vorgegeben werden, doch das passiert immer seltener.

Frage: Wenn wir auch die langfristigen Entscheidungen über künftige Eigenproduktionen und Ankäufe zur Programmplanung zählen, dann spielt natürlich auch das Erkennen inhaltlicher Trends, die das Publikum interessieren könnten (von Sujets wie Basketball als Filmthema bis zu Genres wie dem Quiz) eine Rolle. Wie werden solche Trends beobachtet?

Schächter: Die Programmplanung und die Fachredaktionen unternehmen gemeinsame Anstrengungen, etwas über die Wirklichkeit unserer Gesellschaft und damit unserer Zuschauer zu erfahren, auch zusammen mit Trend- und Milieuforschern. Die Forscher können uns allerdings immer nur Hinweise geben, zum Schluss sind wir es, die mit einer mehr oder minder sicheren Überzeugung sagen müssen: Das liegt in Fortschreibung der Trends und der gesellschaftlichen Beobachtungen im Rahmen der Möglichkeiten eines programmlichen Umsetzungsprozesses. Durch Hinweise aus anderen Ländern, vor allem durch das Fernsehverhalten in den USA, aber auch durch Entwicklungen in der Printmedien-Landschaft und aufgrund eigener Erfahrungen erschien uns die Hypothese realistisch, dass die Zuschauer ab Mitte der 90er-Jahre an einem Gerichtfernsehen interessiert sein könnten. Deshalb haben wir dann eine Gerichtsshow an den Nachmittag gesetzt. Dass wir damit richtig lagen, haben anschließend die Imitatoren bewiesen, die uns rechts und links überholt haben. So entstehen neue Formen von Programmen aus analytischer Trendforschung, Programmbeobachtung aus anderen Ländern und der Beobachtung dessen, was in der Gesellschaft via Printmedien und öffentlicher Diskussionen beobachtbar ist. Schließlich kommt auch noch die Lebenserfahrung der Redakteure hinzu, die etwas umsetzen wollen und damit ihr Gehör bei der Programmplanung finden.

Frage: Die Zielgruppe „Politik“ spielt im System der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine große Rolle. Wird sie bei der Programmplanung berücksichtigt?

Schächter: In keiner Weise. Die Politik als institutionalisierte Politik ist für uns keine Zielgruppe, sondern etwas, worüber wir berichten. Die Politik ist gleichzeitig für uns natürlich ein Aufsichtsgremium in vielerlei Hinsicht und wir diskutieren mit ihr über Programmziele. Eine vorrangige Zielgruppe aber ist sie wie gesagt nicht.

Eine regelmäßige, wöchentliche politische Diskussionsrunde richtet sich zwar auch an die Politik, die sich daran orientiert; sie wäre aber zur Brotlosigkeit verdammt, wenn sie nur von der Klasse der Politiker angeschaut würde. Sie richtet sich immer an ein breites Publikum und soll gerade politische Themen in die Gesellschaft vermitteln. Die politische Talkrunde von Frau Illner etwa ist immer für ein Sechstel der Zuschauer, die an dem Abend schauen, interessant. Angesichts der bereits erwähnten Fragmentierung des Publikums, die auch weiterhin, in die digitale Zukunft hinein, ein Trend bleiben wird, gibt es vermehrt Special-Interest-Kanäle, die sich stärker an bestimmte Zielgruppen, in diesem Fall Multiplikatoren der politischen Szene, richten. Das ist ein Trend, der Ende der 90er-Jahre bereits absehbar war und sich immer deutlicher abzeichnet.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Schächter: Es gibt eine große Geheimniskrämerei der Wettbewerber untereinander und manchmal dubiose Konstellationen, bei denen plötzlich ein Sender ein Programm zwei Tage vorzieht, um einen Wettbewerbsvorteil zu erlangen. Das resultiert oft auf Programmspionage. Natürlich haben wir auch Kontakt untereinander; es gibt einen Markt der Produzenten, die alle Wettbewerber beliefern, und es gibt eine publizistische Auswertung. Wir beobachten auch das Ausland, erfolgreiche Genres dort und die Diskussionen, die sich daraus ergeben. Außerdem analysieren wir ex post sehr genau alles, was an neuen, interessanten Formaten auf den Markt kommt, über die es sich lohnt, nachzudenken.

Der Erfolg des eigenen Unternehmens ist selbstverständlich immer abhängig von dem, was die unmittelbaren Wettbewerber gleichzeitig an dem Sendeplatz bringen. Ein Günther Jauch zu einer bestimmten Sendezeit bringt für konkurrierende Sendungen zu dieser Zeit immer Wettbewerbsprobleme.

Frage: Welche Wettbewerber interessieren dabei eigentlich? Beobachten Sie alle sieben anderen Vollprogramme mit gleichem Interesse?

Schächter: Wir beobachten die ARD, RTL als Marktführer, SAT.1 mit dem interessanten Versuch, ein Comeback zu schaffen, und wir sind auch interessiert an Zielgruppensendern mit bestimmter Programmierung wie ProSieben. Wir beobachten außerdem die Trendsetter Vox und RTL II sehr genau und werfen dort einen Blick auf neue Formate. Es gibt Mitarbeiter bei uns, die die Formatierungsdiskussion in Kenntnis aller neuen Überlegungen führen; auch das ist seit den 90er-Jahren neu: eine professionelle Programmebeobachtung des Wettbewerbs.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Schächter: In einem Markt, wo der durchschnittliche Satellitenhaushalt 39 Programme empfangen kann, gibt es nur eine Chance: auf das eigene Profil, die eigene Profilierungspotenz, zu

setzen. Denn nur das sind wir. Wir müssen unsere Stärken ausbauen und Marken setzen, Markenfernsehen produzieren, das sich in der kollektiven Erinnerung gegenüber anderen Programmen stärker durchsetzt. Die Gewissheit zu geben, um 21.45 Uhr kommt ein „heute-journal“, ist in der Konkurrenz, in der wir uns befinden, die sicherste Voraussetzung für den doppelten Erfolg, nämlich den Markt- und den Profilerfolg.

Frage: Spricht das nun dafür, weitgehend unabhängig von der Konkurrenz zu programmieren oder dafür, für seine Programme die Plätze zu suchen, auf denen sie möglichst konkurrenzlos sind?

Schächter: Die grundsätzliche Frage ist die, ob wir uns an dem orientieren, was am Markt gerade geht, oder ob wir auf das setzen, was auch mittelfristig unser Programm sein soll. In einem so engen Markt, dem zweitengsten der Welt, hat es keinen Sinn, nach links und rechts zu schauen, was gerade angesagt ist – da brauchen wir unsere eigene Linie. Und die heißt, auf dem langen Weg des ZDF vom Unterhaltungsdampfer hin zu einem informationsbetonten Sender unsere Stärken auszubauen. Und in der Primetime, dem für uns wichtigsten Zeitraum des Wettbewerbs, jedes Programmangebot zu einer Programmmarke zu machen.

Frage: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Schächter: Zu jeder Sendezeit ist das unterschiedlich. Wir setzen auf die Primetime als die publizistisch wichtigste Zeit und haben deshalb dort unsere Prioritäten, was gleichzeitig eine Nachrangigkeit des Vor- und Nachmittags bedeutet. Fließbandproduktionen sind aus ökonomischen Gründen in der Daytime ein nötiges Element, gleichzeitig müssen sie aber so gut sein, dass sie sich von den Fließbandproduktionen der anderen unterscheiden.

Frage: Auch die Auslastung eigener Produktionskapazitäten...

Schächter: Auch die Eigenproduktionsfähigkeit, die ein Teil der Kreativitäts- und Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen ist, ist ein Teil des Profils. Bestimmte Sendungen in der Aktualität müssen schon aus publizistischen Gründen aus eigener Kraft gemacht werden, aber auch Eigenproduktionsvorhaltungen stehen unter bestimmten ökonomischen Vorgaben.

Frage: Der Zugang zu Programmquellen ist sicherlich für die Programmplanung nicht unwichtig. Sehen Sie da unterschiedliche Ausgangspositionen zwischen den Anbietern auf dem deutschen Markt?

Schächter: Unterschiedliche Ausgangspositionen sehe ich vor allem im vorhandenen Geld. In Hollywood sind wir bei Filmbeschaffungen nur zweiter Player, wir sind es auch bei bestimmten Sportrechten wie bei der Formel 1. Da liegen die finanziellen Größenordnungen außerhalb unserer üblichen Denkart. Ansonsten bekommen wir auf dem Markt der Möglichkeiten deutscher Produktionen in der Regel alle Unterhaltungsformen, möglicherweise sind bestimmte Comedy-Formen für uns nicht ohne weiteres erreichbar.

Frage: Wie wird beim ZDF ein Programmschema entwickelt und verabschiedet?

Schächter: Die Programmschema-Diskussion gehört zu den Sanktuarien, zu den wichtigsten Weichenstellungen im Haus. Die Struktur des Programms ist eine der wichtigsten Zielvereinbarungen. Deshalb gibt es auf hoher Ebene in wiederkehrender Form Gespräche mit der Pro-

grammplanung und den einzelnen Bereichen. Außerdem regelmäßige Diskussionen zur Erfolgskontrolle, die sich an Sendeplatzprofilen festmachen und auch Veränderungsbedarf signalisieren können. Das Programmschema ist seit Mitte der 90er-Jahre ziemlich festgeschrieben; es gibt immer nur bestimmte Formen der Veränderung, was auch deshalb gut ist, weil sich der Zuschauer ja zurechtfinden muss.

Noch vor zehn, 15 Jahren war das anders – da wurde in Schemaveränderungen der Abend auf den Kopf gestellt. So etwas ist überall selten geworden, die Sender haben Ende der 90er-Jahre ihr Profil gefunden. Programmschema-Revolutionen, wie es Fred Kogel bei SAT.1 mit „Volle Stunde, volles Programm“ versucht hat, sind für jeden Sender ein sehr gewagtes Unternehmen mit beträchtlichen Konsequenzen.

Frage: Es ist also angestrebt, das Programmschema so lange es geht unverändert zu lassen.

Schächter: Wir nehmen nur so viele Änderungen vor wie nötig. Wenn sich herausstellt, dass etwas nicht mehr funktioniert, muss es natürlich geändert werden. Wir reagieren im Jahr etwa zwei-, dreimal auf das Schema. Im Moment geht es beispielsweise um die Frage, wo wir unseren Klassiker „Aktuelles Sportstudio“ am besten unterbringen; eine Frage, die sich daraus ergibt, dass die großen Show-Events der Privaten erst um 23.00 Uhr enden. Deshalb ist zu überlegen, das „Aktuelle Sportstudio“ eine Stunde später beginnen zu lassen. Wir sitzen zwölfmal im Jahr zu solchen Fragen zusammen. Daraus ergibt sich dann nicht jedes Mal eine Schemaänderung, aber es wird über Innovationen innerhalb des Schemas oder Schwerpunkte unter Außerkraftsetzung des Schemas geredet; also über Initiativen, die in ein relativ klares – positiv formuliert: ein kontinuierliches, wiedererkennbares; negativ formuliert: ein etwas starres – Schema Vitalität bringen können.

Frage: Spielt das Programmschema aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle?

Schächter: Ich denke, es gibt bei den meisten Zuschauern eine gelernte Erfahrung mit den Sendern und ihren Programmschemata. Überall dort, wo sich Programmmarken bei den Zuschauern eingepreßt haben, ist ein Wissen über das Schema vorhanden: Um 21.45 Uhr kommt beim ZDF das „heute-Journal“, um 20.00 Uhr bei der ARD die „tagesschau“. Es gibt dabei mehr Gelerntes, als man glaubt, aber viel weniger, als die Planer gerne hätten. Der größte Erfolg der Planer wäre, wenn das Programm an jedem Tag gezielt eingeschaltet würde; die Wirklichkeit ist aber anders: Man zapft zufällig und bleibt irgendwo hängen.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht – durch Werbung, PR, On-Air-Promotion. Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Schächter: Kontinuität und Auffälligkeit sind die zwei Pfeiler eines erfolgreichen Programms. Man braucht die Kontinuität für die regelmäßigen Programme; wenn ich nicht gelernt habe, dass „37 Grad“ um 22.15 Uhr kommt, werden auch noch so attraktive Themen auf Dauer keine Chance haben. Gleichzeitig braucht vitales Programm Events, also Auffälligkeiten der besonderen Art. Die Kunst ist, aus einem kontinuierlichen, regelmäßigen Programm ein Event zu machen. Das ist bei „Wer wird Millionär?“ gelungen, das gelingt bei „Wetten, dass...?“ regelmäßig, ist aber eher der Wunsch der Planer als die tägliche Realität. Eine Dokumentation wie „Sternflüstern“ zu einem Event zu machen, ist eine Ausnahme – wenn es gelingt, ist es eine große Freude.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung – eine Talkshow oder eine Fiction-Serie – hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Schächter: Grundsätzlich haben wir einen längeren Atem als diejenigen, die damit Geld verdienen müssen. Eine Sendung kommt erst dann auf den Schirm, wenn alle die gemeinsame Erwartung haben, dass sie ausgereift ist. Deshalb hat sie auch zunächst verdient, dort zu bleiben, auch wenn sie momentan noch nicht so erfolgreich ist. Dann fragen wir allerdings auch sofort nach den Ursachen dafür, dass sie unter den Erwartungen liegt; das sind inhaltliche, formatorientierte und wettbewerbsorientierte Fragen. Anschließend gibt es Optimierungsstrategien, Format-Coaches. Und dann stellt sich zum Schluss die Frage, wie lange wir bei ausbleibendem Erfolg Geduld haben und wie schnell die Sendung weg muss, damit es nicht zum großen Eklat kommt.

Frage: Wer entscheidet, dass eine Sendung abgesetzt wird?

Schächter: Auf Vorschlag der Programmplanung entscheidet das der zuständige Direktor mit Zustimmung des Intendanten.

Frage: Gibt es für einzelne Sendeplätze Zielvorgaben?

Schächter: Ja, für jeden einzelnen. Die Planung erarbeitet mit der Redaktion und in Abstimmung mit dem zuständigen Direktor ein Sendeplatzprofil und beschreibt damit die Messlatte, den Korridor des Markterfolgs, und die inhaltlichen Ingredienzien für das Gesamtprofil. Das heißt, es gibt eine kleine Bibel, die die Sendung inhaltlich, qualitativ und quantitativ hinsichtlich Kosten und Markterfolg beschreibt.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Schächter: Ab dem Moment, da bestimmte Sendungen nicht mehr von sechs Millionen, sondern nur noch von vier Millionen gesehen werden, gibt es für Wiederholungen kalkulierbare Erfolgsaussichten. Wiederholungen sind ökonomisch notwendig: Die Kostensteigerungen etwa allein der 90er-Jahre, von 1995 bis 2002, waren so rasant, dass die Kosten von früher fünf Fernsehspielen jetzt von vier Fernsehspielen verursacht werden. Vier Fernsehspiele fressen also ein fünftes auf, also brauchen wir eine Wiederholung. Die Kostenexplosionen wie beim Sport oder bei Spielfilmen zwingen zu Wiederholungsstrategien, die aber heute deutlich erfolgreicher sind als in früheren Tagen.

Frage: Auch vor dem Hintergrund der schon angesprochenen Formatierung der Sendeplätze lassen sich manche, vor allem fiktionale Stoffe, im Fernsehen nur als Mehrteiler ausstrahlen. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Schächter: Die große Zeit der Mehrteiler, der Fünf- oder Sechsteiler, ist wahrscheinlich vorbei. Wenn das fragmentierte Publikum den Anfang nicht mitbekommt und sich auch gar nicht vorstellen mag, beim sechsten Teil noch dabei zu sein, nimmt man von diesen Ur-Quoten-

Ereignissen des Fernsehens Abstand. Die Zukunft liegt in Zwei- und in Dreiteilern. Mehrteiler sind aber dennoch notwendig, weil sie zum Schwarzbrot des Alltags gehören.

Frage: Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

Schächter: Feiertage sind planerische Hochfeste, weil hier keine Schemata gelten, sondern die Einschätzung: Was haben wir bestellt, was ist da, wie ist die Wettbewerbsslage und wie die Erwartungshaltung der Zuschauer? Das betrifft Weihnachten, Silvester und Ostern. Wenn das ZDF wie im vergangenen Jahr zu Weihnachten/Neujahr mit Premieren und Wiederholungen gegen ein fast reines Premierenprogramm bei anderen Marktführer war, dann wissen wir, dass wir richtig geplant haben.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“, vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts, verloren – ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende (das es nicht mehr gibt) verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Schächter: Wir versuchen das am Dienstag mit einem Informationsthemenabend; ansonsten wissen wir, dass sich das Publikum heute mehr denn je nur Teile des Programms anschaut. Selbst bei einem Fernsehspiel werden heute in der Regel nur 60 Minuten geschaut; deshalb konzentrieren wir uns auf die Qualität des Einzelprogramms und versuchen so, durch die Anmutung einer Sendung auch das folgende Programm interessant zu machen.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie können das Publikum verärgern, weil nicht das gesendet wird, was der Zuschauer erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Schächter: Kurzfristige Programmplanungsänderungen, etwa ein „Spezial“ über ein aktuelles innenpolitisches Thema, gehen in der Regel initiativ entweder von der Hauptredaktion Aktualität oder von der Planung aus. Man setzt sich dann zusammen und überlegt, was an diesem Abend inhaltliche Priorität haben soll und welche zeitlichen und produktionellen Möglichkeiten es gibt. Daraus ergibt sich manchmal relativ schnell eine Lösung oder aber eine Auseinandersetzung: Ist das Thema so interessant, dass wir noch eine zusätzliche Nachrichtensendung in die Primetime geben? Das ist dann letzten Endes, auf Vorschlag der Programmplanung, eine Entscheidung von Programmdirektor und Chefredakteur oder, wenn die beiden sich nicht einigen können, des Intendanten. In der Regel ist so etwas aber ganz schnell in einem Telefonat zwischen Programmplanung, Programmdirektor und Chefredakteur geklärt.

Frage: Wie weit wird im ZDF vorausgeplant?

Schächter: Zwei bis drei Jahre.

Frage: Der Vorabend...

Schächter: ...ist durch die Werbezeitregelung ein Spezifikum von ARD und ZDF. Wir investieren dort viel Geld für teure Produktionen, vor allem Serien, so dass die Privaten fordern, wir sollen dort etwas Günstigeres senden und die teuren Programme zur Primetime ausstrahlen. Der Vorabend ist ein nach wie vor spannender Platz; wir haben die Ambition, hier auch wei-

terhin als Marktführer zu fungieren; das hängt aber immer davon ab, ob die Serien funktionieren.

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten, etwa Lizenznotwendigkeiten, den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Schächter: Programmplanung ist eine zutiefst kreative und keinesfalls eine buchhalterische Aufgabe. Von der Schemafindung bis zum Ausfüllen des Schemas muss man kreativ sein. Die Planung bietet auch viele Möglichkeiten, Initiativen zu entwickeln. In Kenntnis vieler unterschiedlicher Aufgaben, die ich ausgeführt habe, halte ich Programmplanung für die herausforderndste, was die Kreativität angeht.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Schächter: Wichtigste Voraussetzung für einen Programmplaner ist, das Programm zu lieben und es sehen zu wollen. Wichtig ist außerdem die Kommunikationsfähigkeit mit den Programmachern, also mit ihnen auf einer Wellenlänge argumentieren zu können.

Frage: Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

Schächter: Ich glaube, dass das Programm insgesamt eine konstituierende Form hat, aber wenn man die Leute fragt: „Wo hast du das denn gestern gesehen?“, werden sie es oft nicht wissen. Ich bin mir allerdings sicher, dass vor dem Hintergrund einer digitaleren Welt mit noch mehr Angeboten das Gesamtangebot entscheidend sein wird. Einen Gottschalk zu haben ist gut, aber man muss das auch mit anderen Programmmarken verbinden.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden, auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wie kann die Programmplanung eines Vollprogramms auf solche zu erwartende Veränderungen reagieren?

Schächter: Darauf muss das gesamte Unternehmen reagieren, nicht nur die Programmplanung. Entscheidend ist, in einer digitalen Welt frühzeitig die Weichen für ein Markenfernsehen so gestellt zu haben, dass diese Programmmarken auch in der Flut unterschiedlichster Angebote als Sehmotivation interessant bleiben. Das erfordert Kontinuität, Wiedererkennbarkeit auf Sendeplätzen, das Optimieren der Formate sowie einige Events zu setzen.

Markus Schächter, geboren am 31. Oktober 1949 in Hauenstein, legte in Dahn sein Abitur ab und studierte von 1968 bis 1973 Geschichte, Politikwissenschaft, Publizistik und Religionswissenschaften in München, Lyon, Paris und Mainz. Seine Berufslaufbahn begann Schächter als freier Journalist im Landesstudio Rheinland-Pfalz des Südwestfunks in Mainz, in der Hauptredaktion Kultur des ZDF und bei der Deutschen Presse-Agentur (dpa) in Paris. Von 1976 bis 1977 war Schächter Kulturredakteur des SWF-Fernsehens. Er arbeitete von 1977 bis 1981 als Oberregierungsrat im Kultusministerium des Landes Rheinland-Pfalz in Mainz, wo er die Abteilung Öffentlichkeitsarbeit leitete. In dieser Funktion war er auch Pressesprecher von Kultusministerin Hanna Renate Laurien (CDU) in der von Ministerpräsident Bernhard Vogel (CDU) ge-

führten rheinland-pfälzischen Landesregierung. 1981 kam Schächter als Referent des Programmdirektors zum Zweiten Deutschen Fernsehen (ZDF). Drei Jahre später übernahm er die Leitung der Redaktion „Kultur und Gesellschaft“; ab 1986 hatte er die Verantwortung für die Kinder- und Jugendfernsehredaktion des ZDF in der Hauptredaktion Kinder, Jugend und Familie. Zum 1. Juni 1992 erhielt Schächter die Leitung der Planungsredaktion innerhalb der ZDF-Hauptabteilung Programmplanung. Im April 1998 wurde Schächter Nachfolger von ZDF-Programmdirektor Oswald Ring. Am 9. März 2002 wählte der ZDF-Fernsehrat Schächter zum neuen Intendanten und Nachfolger des in den Ruhestand gehenden Dieter Stolte.

Quelle: Munzinger, Internationales Biographisches Archiv 43/2002 vom 14. Oktober 2002
http://www.munzinger.de/lpBin/lpExt.dll/mol_00/sc/00000024147.html?&f=templates&fn=%2Fpublikation%2Fdocument-frame.html&tf=_self&q=%5Bserver%5D%5Bbrank,100%3A%5Bsum%3A%20sch%E4chter%5D%5D&x=Advanced&2.0; 09.08.2004, 17:03

Experteninterview

Dr. Günter Struve

Programmdirektor Erstes Deutsches Fernsehen (ARD/„Das Erste“)

Datum: 23. Januar 2004

Ort: München

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantworten lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Günter Struve: Eine hohe. Sie entscheidet nicht allein über Wohl und Wehe, aber sie entscheidet zu einem großen Teil über Wohl und Wehe nicht nur von Einzelangeboten – das so wieso, denn wenn man Einzelangebote in ein zu heißes Feuer stellt, dann sind sie verbrannt, und das tut kein Planer. Aber eine sinnvolle, jedenfalls nicht unprofessionelle Programmplanung – was ja immer heißt: eine, die sowohl die eigenen Zuschauer als auch alle Konkurrenten mit im Auge hat – ist konstitutiv für alle Programmveranstalter.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Struve: Ich stimme ihr nur bedingt zu. Zum Teil hat Programmplanung auch mit Zufällen und mit Angeboten zu tun. Es sollte so sein wie in dem schönen Zitat, aber es gibt natürlich immer wieder Sachzwänge, die einen hindern, idealtypisch zu verfahren. Bei uns im Ersten Programm ist es ja unübersehbar, dass wir uns an einer starken Wirbelsäule, den Nachrichtenangeboten von 5.30 bis 0.30 Uhr, orientieren. Das war vor zehn Jahren noch nicht so: Da gab es eine „tagesschau“ um 20.00 Uhr und noch einige kleine „Splitterchen“, die aber keine große Bedeutung, jedenfalls keine strategische Ausrichtung hatten. Bei uns ist die Planung anhand eines Informationsgerüsts strategisch gedacht und wird ebenso durchgeführt. Das bedeutet, wir wollen ein informationslastiges Vollprogramm sein, das seine Kraft nicht nur qualitativ, sondern nach Möglichkeit auch quantitativ daraus nimmt. Dieses sehr enge Nachrichtengerüst wird, durchaus auch als ideologisch, als Imagebasis benutzt. Aber dass alle Zufälligkeiten – wegen sehr unterschiedlicher Zulieferungen der Landesrundfunkanstalten – auch in der ARD unter ein strategisches Dach passen, das glaube ich nicht.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Struve: Das Ziel ist, in den Tageszeiten, in denen sehr habituell gesehen wird, also am Vormittag, Mittag, Nachmittag, sehr Verlässliches anzubieten; und in der Zeit, in der die Sendungen ausgesucht werden, sehr stark den Event-Charakter hervorzuheben. Das sind die beiden scheinbar nicht zusammenpassenden Elemente, die aber für mich gut zusammenpassen.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist. Sehen Sie einen definitiven

Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Struve: Ich sehe da einen klaren Unterschied: „Programmierung“ hat immer Audience Flow im Hinterkopf, meist sogar im Vorderkopf. „Programmierung“ heißt, ich programmiere so, dass es wenig Abbruchkanten gibt, dass eine Sendung idealerweise in die nächste hineingreift. Und Programmplanung auf der anderen Seite ist ein sehr viel nüchtererer Vorgang, der davon ausgeht, dass eine Stunde 60 und nicht 100 Minuten hat und der die durch das Programm-schemata vorgegebenen Grundsätze in konkrete Planungsabläufe umsetzt.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret für einen öffentlich-rechtlichen Fernsehsender? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Struve: Das Unternehmensziel Nummer 1 ist, verlässlicher Informationslieferant zu sein. Daneben möchten wir natürlich auch ein anspruchsvolles, qualitativ hochwertiges fiktionales Programm sowie ein attraktives Sport- und Eventprogramm anbieten. Bei uns ist die Strategie am Programmplan ganz eindeutig festzumachen: nämlich an der Zahl und vor allem auch an der Platzierung der Informationssendungen. Sie haben – um die Hauptkonkurrenten zu betrachten – bei RTL um 18.45 Uhr die letzte ernstzunehmende Informationssendung, und bei SAT.1 um 18.30 Uhr. Bei uns ist das an allen Werktagen völlig anders: Sie haben sie nicht nur um 20.00 Uhr, Sie haben Information dann noch einmal um 21.00 oder um 21.45 Uhr und wieder um 22.30 Uhr. Bei uns ist also viel klarer sichtbar, wo das Unternehmensziel ist; das ist im Wochen- wie Monats- wie Jahresplan abzulesen. Nicht der Audience Flow, also nicht das „Programmierung“, ist unser Ideal – das ist etwas, dem wir, von wenigen Ausnahmen abgesehen, nicht einmal nahe sind. Bei uns spielt eindeutig die Bedienung unterschiedlicher Mehrheiten und Minderheiten während der Primetime die Hauptrolle.

Frage: Der Programmauftrag öffentlich-rechtlicher Sender ist sicherlich interpretationsfähig. Weniger vielleicht auf der Ebene der Programminhalte, aber sicher doch auf der Ebene der Programmplanung. Wo sehen Sie die spezifisch öffentlich-rechtlichen – bezogen auf den Programmauftrag – Methoden und Strategien der Programmplanung?

Struve: Wir organisieren nicht Mehrheiten, wir organisieren sie schon gar nicht nach dem Schlüssel 14 bis 49 Jahre, wie es die Kommerziellen tun müssen, um über die Runden zu kommen, sondern bei uns sind Angebot und Nachfrage bestimmende Faktoren; bei der ARD sicher noch stärker als beim ZDF. Und die Notwendigkeit, an jedem Tag in der Primetime – die bei uns von 20.00 bis 23.00 Uhr geht, weil die Hauptnachrichtensendung eben um 20.00 Uhr startet – auf jeden Fall drei, am Montag sogar vier informative Angebote zu haben – seien es Features, politische Magazine, Wirtschaftssendungen oder Reportagen.

Frage: Die ARD hat mit dem „Ersten“ und den Dritten Programmen eine Art Senderfamilie. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Struve: Für die Programmplanung ist die Familie kein großer Vorteil, für die Programmverwertung schon. Wir sind sicherlich im deutschsprachigen Raum die mit Abstand höchstorganisierte Senderfamilie; das gilt für Öffentlich-Rechtliche wie für Kommerzielle: Das hat bei Kirch niemals so gut funktioniert wie bei uns und in der RTL-Familie auch nicht. Was ich meine, ist die Wiederverwendung, das Recycling, das Neueinsetzen von vorhandenen Programmen.

In der Programmplanung selbst gibt es immer wieder Probleme, weil die Dritten Programme natürlich nach ihrem Gusto und nach ihren Wünschen programmieren und sich trotz vieler Appelle häufig nicht um die Nöte des Ersten Programms kümmern.

Frage: Da der Zuschauer nur ein Programm zu einer bestimmten Zeit sehen kann, stehen auch die Programme einer Senderfamilie in Konkurrenz zueinander. Das führt zu einer Diversifizierung der Zielgruppen; ist das auf Dauer für Vollprogramme nicht kontraproduktiv?

Struve: Nein, das ist nicht kontraproduktiv, ich wies ja auf die extreme Wiederverwertbarkeit der Programme hin, ob es nun Serien, Spielfilme oder auch Dokumentationen sind. Kannibalisierung gibt es ohnehin – und wenn es schon Kannibalisierung im Fernsehmarkt gibt, dann doch lieber durch Familienangehörige, die vielleicht das Besteck liebevoller hinlegen, als durch Konkurrenten, die nicht zur Familie gehören.

Frage: Worin liegen aus Ihrer Sicht die konkreten Schwierigkeiten, gerade für ein Vollprogramm heute eine Programmplanung vorzunehmen?

Struve: Die sind evident. Die Augen der Öffentlichkeit ruhen auf dem Programmplan des Vollprogramms sehr viel mehr als auf dem der Sparten- oder Regionalprogramme. In Deutschland haben Sie zudem noch den Umstand – der einerseits ein großes Kompliment, aber auch eine große Herausforderung, manchmal sogar eine Belastung ist –, dass das ZDF sehr viel weniger beobachtet wird als die ARD. Das ZDF kann aus dem Hauptabendprogramm, wie jüngst geschehen, eine Informationssendung herausnehmen und durch einen Krimi ersetzen – das merkt praktisch niemand, jedenfalls kritisiert es keiner. Bei der ARD ist schon die Verschiebung eines politischen Magazins um eine Dreiviertelstunde oder die Verschiebung der Kulturmagazine um eine Viertelstunde eine Haupt- und Staatsaktion.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Struve: Es kommt sehr darauf an, was man unter professioneller Programmplanung versteht. Wenn man wie wir mit vielen Landesrundfunkgesetzen und Staatsverträgen versehen ist und weiß, was man tun darf und was man besser lassen sollte, dann bedeutet Professionalität, eine Mischung herbeizuführen – und sie auch in der Planung sichtbar werden zu lassen –, die den Ansprüchen eines höher gebildeten Publikums entspricht, aber auch echte Mehrheiten anziehen kann.

Bei Kommerziellen ist Professionalität etwas ganz anderes: Da ist es die Maximierung der Zuschauer von 14 bis 49 Jahren, und das 24 Stunden am Tag; alles andere wäre unprofessionell. Bei uns bedeutet Professionalität, Verantwortung zu tragen und trotzdem keine Zuschauer abzuschrecken.

Frage: Spielt aus Ihrer Sicht die Unterscheidbarkeit zwischen öffentlich-rechtlichen und privatwirtschaftlichen Anbietern auf der Ebene des Programmschemas, also nicht der einzelnen Sendungen, für das Publikum irgendeine Rolle?

Struve: Nein, sie spielt nicht die Rolle, die sie spielen sollte. Wer sich bei RTL oder SAT.1 wohlig einrichtet, der nimmt die Programmplanung bei ARD oder ZDF gar nicht mehr so richtig zur Kenntnis. Aber sie spielt zur Rechtfertigung, wegen der rechtlich und auch tatsächlich

anderen Aufgabenverteilung zwischen kommerziellen und öffentlich-rechtlichen Programmen, schon eine Rolle. Es ist nicht nur Alibismus, der uns dazu bringt, politische Magazine, die Sendungen „plusminus“, „W wie Wissen“ oder auch die Reportage am Freitag zu Zeiten einzusetzen, zu denen die Menschen noch wach sind, sondern es ist Verantwortung. Diese Sendungen müssen dann aber so gut geplant sein, dass man noch eine gewisse Chance hat, den Schub- und Schiebeeffect von massenattraktiven Programmen auszunutzen. Ein gutes Beispiel ist der Dienstag: Wenn die Serien funktionieren, funktioniert „plusminus“ wunderbar; wenn es mit den Serien nicht ganz so funktioniert, funktioniert auch „plusminus“ nicht so gut.

Frage: Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

Struve: Sie kann nicht nur, sie muss sich grundlegend unterscheiden. Denn bei vielen Inhalten ist die Unterscheidung gar nicht möglich. Das heißt, das Programmschema ist der Beleg dafür, dass die Gesamtmischung und damit die Gesamtphilosophie und die Gesamtstrategie unterschiedlich sind. Wenn wir rund 40 Prozent unseres Angebots auf Information setzen, muss sich das auch in der Planung widerspiegeln, und das tut es auch. Die Kommerziellen brauchen keinerlei Rücksicht auf Imagefragen zu nehmen, die sind erfolgreich, wenn sie kommerziell erfolgreich sind. Wir sind nur dann erfolgreich, wenn wir ein stabiles Image haben und gesellschaftlich akzeptiert sind als ein Medium, das zu Recht Rundfunkgebühren empfängt. Wenn sich das nicht in der Planung widerspiegeln würde, was es gottlob tut, wüsste ich nicht, wie man die Rundfunkgebühr rechtfertigen könnte. Die Struktur unseres Programms muss grundsätzlich anders sein als bei den Kommerziellen.

Frage: Sehen Sie eine Annäherung, also eine Konvergenz, zwischen den Programmschemata öffentlich-rechtlicher und kommerzieller Anbieter?

Struve: Nein, überhaupt nicht. Im Gegenteil: Von der Planung her sind wir – ich kann natürlich nur für das Erste Programm sprechen – schärfer als vor zehn, 15 Jahren unterscheidbar. Wir haben heute weniger Unterhaltung im Hauptabendprogramm als zuvor. Und wir haben deutlich mehr Information als zu Zeiten des Monopols. Wir haben versucht uns abzusetzen, weil natürlich die größte Gefahr, die es überhaupt für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gibt, eine tatsächliche Konvergenz wäre.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Struve: Das wäre schon eine Strategie, aber sie ist nicht durchzusetzen. Wir setzen sie im Hauptabend lediglich am Dienstag durch, das ZDF setzt sie am Freitag mit zwei nacheinander gespielten Sendungen ungefähr gleicher Anmutung durch, aber ansonsten organisieren wir unser Programm nicht nach dem Prinzip des Audience Flow. Wir tauschen unser Publikum mehrmals am Tag völlig aus.

Frage: Am Vorabend stehen öffentlich-rechtliche Sender und kommerzielle Anbieter in einem Konkurrenzverhältnis auf dem Werbemarkt. Wie unterscheidet sich die Programmplanung am Vorabend von der des restlichen Tages?

Struve: Am Vorabend – das sind zwei Stunden an Werktagen – wo ein Audience Flow organisiert wird, es gibt zwei Daily Soaps hintereinander, natürlich immer durch umfangreiche Werbeblöcke unterbrochen. Diesen zwei Stunden stehen 22 andere Stunden gegenüber. Diese zwei

Stunden sind legitim auf einen Audience Flow hin organisiert, weil es die einzigen beiden sind, in denen wir Werbeeinnahmen generieren können.

Frage: Kommen wir zum Konkurrenzverhältnis zwischen ARD und ZDF. Ist das ein Wettbewerb, den Sie genauso sehen wie das zu den kommerziellen Wettbewerbern?

Struve: Ich sehe das nicht ganz so scharf. Das ZDF ernährt sich aus derselben Gebühr, und die Legitimation des gebührenfinanzierten Rundfunks ist sehr viel wichtiger als die Binnenverteilung von Marktanteilen. Das heißt, wenn das ZDF mal vorne liegt, beunruhigt mich das nicht. Die wirkliche Gefahr wäre eher, wenn ARD und ZDF marginalisiert würden. Insofern wünsche ich persönlich – und hoffe, dass das in der ARD ein allgemeines Empfinden ist –, dass ARD und ZDF gemeinsam erfolgreich sind und etwa 40 Prozent Marktanteil im deutschen Fernsehen verteidigen können.

Frage: Könnte heute eine Abstimmung zwischen ARD und ZDF nicht angesichts der großen kommerziellen Konkurrenz zu einer Stärkung des öffentlich-rechtlichen Systems insgesamt führen?

Struve: Der Gedanke ist theoretisch akzeptabel und richtig. Und in der Tat gibt es einige Felder, auf denen sich ARD und ZDF abstimmen, so zum Beispiel in der Wahrnehmung aktueller Berichterstattung im Vormittagsprogramm oder in Teilen der Sportberichterstattung. Des Weiteren sind wir bemüht, Showprogramme, die die gleiche Zielgruppe ansprechen, nicht unbedingt gegeneinander zu programmieren. Dass dies nicht immer gelingt, ist bedauerlich, aber manchmal unausweichlich. Letztlich muss ein solches Bestreben aber auch von beiden Systemen ausgehen.

Frage: Was hat sich seit Ihrem Amtsantritt als Programmdirektor in der Programmplanung geändert?

Struve: Es hat sich verändert, dass wir im Tagesprogramm wiedererkennbar sind, was wir zuvor nicht waren; es hat sich verändert, dass wir ein Nachrichtengerüst haben, das zu bestimmten Tageszeiten halbstündlich, zu anderen stündlich und auch am Abend ausreichend ist – auch das gab es vorher nicht. Und es hat sich auch verändert, dass wir am Hauptabend stärker versuchen, auf Markenzeichen und auf Events zu setzen, was früher nicht der Fall gewesen ist.

Frage: Zuvor nur aus den USA bekannte Strategien der Programmplanung sind in Deutschland erst mit dem Beginn des kommerziellen Rundfunks in großem Stil eingesetzt worden. Es ist allerdings anzunehmen, dass die Programmverantwortlichen öffentlich-rechtlicher Sender auch zuvor bereits den US-amerikanischen Fernsehmarkt beobachtet hatten. Was hat Sie davon abgehalten, solche Methoden und Strategien zu übernehmen?

Struve: Ich bin seit 1985 Programmdirektor und habe die USA in der Planung bislang nicht zum Vorbild gehabt. Das, was wir verändert haben, nämlich klare und wiedererkennbare Farben und Formen zu kreieren, dazu bedarf es keines Vorbildes, sondern nur des Nachdenkens: Je mehr Fernsehen zu einem Alltagsmedium geworden ist, umso weniger bedarf es der privatistischen Planungen nach Laune eines Programmdirektors oder einer Redaktion – da bedarf es der Verlässlichkeit. Was die Inhalte angeht, sind wir heute sehr viel weniger amerikanisch als noch vor zwölf, 15 Jahren. Früher gab es sowohl amerikanische Spielfilme als auch amerikanische Serien am Hauptabend. Inhaltlich haben wir uns von Amerika zumindest zur Primetime völlig losgelöst, weil wir fanden, dass das eigenproduzierte Programm in Deutschland sehr viel erfolgreicher funktioniert als das angekaufte.

Frage: Wo ist die Programmplanung im Sender organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Struve: Direkt beim Programmdirektor. Wir haben in der ARD das Problem, dass der Koordinierungsaufwand erheblich größer ist als bei allen anderen Systemen, dass wir aber in der Planung sehr viel weniger Personal beschäftigen als die anderen – was kurze Wege und schnelle Entscheidungen ermöglicht. Das sehe ich ohne Ausnahme als Vorteil. Wir haben zwei Planer für das Erste Programm, dazu noch zwei Sekretärinnen, also vier Menschen – und das ist schlanker gar nicht mehr zu machen.

Frage: Welche Abteilungen sind am Planungsprozess beteiligt?

Struve: Am Planungsprozess, den wir hier in der Programmdirektion vornehmen, sind beteiligt: Politik und Kultur, Sport und die Forschung, die Hinweise geben kann. In der ARD sind darüber hinaus die Koordinationen für Fernsehfilm, Unterhaltung, Spielfilm, die Gemeinschaftsredaktion Vorabend, der Sport sowie die Gruppe der Chefredakteure wesentlich. Der Ablauf ist technisch so, dass innerhalb des vorgegebenen Mengengerüsts und des Ablaufplanes Koordinationen ihre Vorschläge machen. Gibt es Events, die alles überschatten – sei es aus dem Sport, sei es ein selbstgeschaffenes fiktionales Event – dann wird das Programm-schemata außer Kraft gesetzt. Das geschieht durch die Fernsehprogrammkonferenz, in der alle Landesrundfunkanstalten vertreten sind. Gibt es kurzfristige Veränderungen, die den Programmplan durcheinanderschütteln, was nicht so selten ist und durch Sportereignisse, durch politische Ereignisse oder Katastrophen begründet sein kann, entscheidet der Programmdirektor alleine, was eingeplant wird und was entfällt.

Frage: Programm kostet Geld – haben auch wirtschaftliche Abteilung mitzureden?

Struve: Wirtschaftliche Abteilungen reden in den Landesrundfunkanstalten mit, nicht hier in der Programmdirektion. Gleichwohl sind die wirtschaftlichen Aspekte immer vordringlicher geworden, weil wir ja 24 Stunden füllen müssen – und wenn es keine Angebote gibt, müssen wir uns immer neue Angebotsmärkte erschließen.

Frage: Ist das Programm-Marketing an der Planung beteiligt?

Struve: Das Programm-Marketing ist nicht an der Planung beteiligt, sondern wird mit den Planungen konfrontiert und sucht sich heraus, um welches Programm herum besondere Marketinganstrengungen unternommen werden.

Frage: Wer kann sonst noch, vielleicht mehr informell, Einfluss auf die Programmplanung nehmen? Redaktionen etwa, die Ansprüche auf bestimmte Sendeplätze anmelden, oder erfolgreiche Moderatoren?

Struve: Das gehört zum Tagesgeschäft. Solche individuellen Attacken gibt es mehrmals in der Woche, meistens geht es dabei um die Ausweitung oder das Nichteinhalten von Sendezeiten. Im Großen und Ganzen sind diese persönlichen Einwirkungen nicht dominant, sie setzen nur an außergewöhnlichen Tagen oder bei außergewöhnlichen Ereignissen manchmal den veröffentlichten Sendeablauf außer Kraft.

Frage: Ich habe in der Literatur folgende Faustregel gefunden: „Je größer die Zielgruppe eines Programms, desto eher gehört es in die fernsehnutzungsstarken Zeiten; je kleiner das angepeilte oder mit den jeweiligen Inhalten faktisch erreichbare Publikum, desto weiter soll die

Sendung von der Hauptsendezeit entfernt ausgestrahlt werden.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 180) Gibt es dennoch Gründe, „Minderheitenprogramme“ (Programme, die nicht sehr reichweitenstark sind) wie politische Magazine oder Dokumentationen in der Primetime zu platzieren?

Struve: Wenn man nur nach der Zuschauermaximierung fragt, dann ist die simple Formel „Je größer die Mehrheiten, desto näher an die Primetime“ natürlich richtig. Bei uns gelten andere Regeln: Bei der ARD gilt – ganz gleich, wie sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk entwickelt –, dass auch gegen den Strich geplant wird. Wir wissen und sehen, dass viele unserer Sendungen Akzeptanzprobleme bei der Mehrheit haben, gleichwohl haben sie einen Bestandsschutz und einen festen Platz im Programm, auch wenn sie keine hohen Marktanteile erwarten lassen.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Für die Programmplanung würde dies bedeuten: immer der gerade größten Zielgruppe, die fernsehbereit ist, ein attraktives Programm anzubieten. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung wären dann also die zentrale Information, die ein Programmplaner benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

Struve: Die Tagesablaufpläne spielen insofern eine Rolle, als wir uns natürlich daran orientieren, dass Menschen abends am ehesten sehbereit sind und dass sie sich tagsüber dem Programm eher habitualisiert widmen, aber sie haben darüber hinaus keinen wesentlichen Einfluss auf unsere Planung. Das heißt, wir verlegen nicht unsere Hauptnachrichtensendung im Sommer auf 21.00 und im Winter auf 19.00 Uhr, weil das günstiger wäre. Eine größere Rolle spielen Forschungsergebnisse an den Rändern des Programms: Für den Nachmittag wird schon geforscht und – wenn nötig – angepasst, welches Publikumssegment welche Erwartungen hat und wie man diese am besten befriedigen kann. Die Forschung hat insgesamt eine zunehmend wichtigere Aufgabe, aber mehr bei der Planung und Formulierung von Inhalten.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Struve: Ja natürlich. Wenn Sie ein starkes Event haben, können Sie den Tagesablauf des Publikums entscheidend verändern. Wenn Sie einen großen Sporttag haben, können Sie die Menschen durchaus vom Mittag- oder Abendbrottisch fernhalten; wenn Sie ein Super-Event wie die Urwald-Show „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus“ haben, können Sie schon eine Stunde vorher mit einer Menge zusätzlichen Publikums rechnen, weil die Menschen erwarten, dass vielleicht ein paar Sekunden der Sendung vorgezogen werden könnten und sie ja nichts verpassen wollen. Die Tagesabläufe des Publikums können durch Ereignisse, die das Fernsehen kreiert, deutlich verändert werden.

Frage: Wenn wir auch die langfristigen Entscheidungen über künftige Eigenproduktionen und Ankäufe zur Programmplanung zählen, dann spielt natürlich auch das Erkennen inhaltlicher Trends, die das Publikum interessieren könnten (von Sujets wie Basketball als Filmthema bis zu Genres wie Quiz) eine Rolle. Wie werden solche Trends beobachtet?

Struve: Zunächst einmal durch Konkurrenzbeobachtung sowohl des in- wie ausländischen Marktes. Wenn man aber nur darauf warten würde, was bei den anderen funktioniert, wäre man natürlich immer nur Zweiter oder Dritter. Bei uns kommen Erkenntnisse der Forschung hinzu und der Instinkt, den man hat oder den man eben nicht hat. Das funktioniert manchmal – ein Beispiel ist die Programmierung nach dem 11. September, als keine harte Action gefragt

war, sondern eher weichere, wärmere Formen, die aus der Härte des Alltags herausgeführt haben.

Fragen wie: Was wird kommen in der Unterhaltung, sind es Gameshows? Wie lange läuft Quiz noch? spielen langfristig natürlich eine große Rolle. Programmentwicklung wird im Idealfall auch in der ARD darauf abgestellt, wie man die mittelfristige Entwicklung einschätzt. Wird der deutsche Heimatfilm wieder populär? Verschwindet die Volksmusik? Braucht man eine längere und andere „tagesschau“? Das sind Fragen, die uns mindestens einmal in der Woche intensiv beschäftigen.

Frage: Die Zielgruppe „Politik“ spielt im System der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine große Rolle. Wird sie bei der Programmplanung berücksichtigt?

Struve: Die Politik bzw. die Politiker spielen im System der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten insofern eine Rolle, als sie Teil des öffentlichen Lebens bzw. der gesellschaftlich relevanten Gruppen sind. Und an den gesellschaftlich relevanten Gruppen können wir qua Gesetz in der Programmplanung nicht vorbeigehen. Ein Beispiel: „Das Wort zum Sonntag“ hat keine eigenen Einschaltimpulse. Es gibt keine Massenflucht ins Erste Programm, wenn das „Wort zum Sonntag“ kommt; gleichwohl ist es aus der Planung nicht wegzudenken. Ganz sicher kann man mit Sendungen zur Forschung oder Ökologie keine Mehrheiten erreichen, gleichwohl bleiben diese Sendungen selbstverständlich im Programm; das ist der Einfluss, der die ohnehin notwendige Einsicht unterstützt, dass wir uns von den Kommerziellen unterscheiden müssen. Dass man es auf dem einen oder anderen Sendeplatz so stark und so unverrückbar tut, hat ganz sicher mit politischen Erscheinungen in der Gesellschaft und politischen Meinungsbildnern zu tun.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Struve: Zunächst liest man natürlich die einschlägigen Dienste, in denen man Ankündigungen findet – wirkliche Überraschungscoups gibt es nur ganz selten. Programme bedürfen der Vorbereitung, und während der Vorbereitung erfahren wir in aller Regel rechtzeitig, was die Konkurrenz vorhat, denn der Markt ist ja nicht sehr groß.

Frage: Sie beobachten sicher nicht alle Wettbewerber mit der gleichen Aufmerksamkeit. Welche sind für Sie am wichtigsten?

Struve: Für mich sind RTL, SAT.1 und das ZDF wichtig. Die beobachte ich sehr regelmäßig und aufmerksam.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Struve: Am Anfang, wenn eine Sendung bei der Konkurrenz noch nicht etabliert ist, ist in jedem Fall die harte Konkurrenzplatzierung und -planung das Richtige. Wenn eine Sendung wie ein Naturereignis über uns kommt und nicht gestoppt werden kann wie „Wetten, dass..?“ oder „Mainz bleibt Mainz, wie es singt und lacht“ oder auch das Endspiel um eine Fußballwelt- oder -europameisterschaft, dann ist eine nicht so harte Programmierung, die sich eher an eine

andere Zielgruppe richtet, angezeigt. In einem solchen Fall würde man auch nicht unbedingt mit einer Erstsending ins Rennen gehen, weil man natürlich nicht mit teurem Geld nur einen kleinen Erfolg feiern will. Zwei oder drei Rennen der Formel 1 finden am Sonntagabend statt, weil sie in anderen Zeitzonen stattfinden; dort die Erstsending eines „Tatorts“ anzusetzen würde ich für fahrlässig und für Geldverschwendung halten.

Frage: Wer Zugriff auf alle attraktiven Programme – von aktuellen amerikanischen Spielfilmen bis zur Fußball-Bundesliga – hätte, bräuchte sich über Programmplanung keine Gedanken zu machen; er könnte auf jeden Sendeplatz ein starkes Programm platzieren. Die Wirklichkeit sieht anders aus: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Struve: Die spielen eine zunehmende Rolle. Bei der ARD beobachte ich das seit 1985, und die Unterschiede von 1985 zu heute sind eklatant: In den Jahren bis 1993 ungefähr war der Streit um Sendeplätze dominierend; da war offenbar genügend Geld für Erstsendingen vorhanden. Mittlerweile ist es problematisch, Sendeplätze zu füllen. Etliche Sendeplätze sind chronisch unterfinanziert, und das erfordert besondere Geschicklichkeit bei der Planung, weil es in der Regel bedeutet, dass man in den Serientopf oder andere wiederholungsfähige Töpfe hineingreift.

Frage: Die Landesrundfunkanstalten verfügen auch über eigene Produktionskapazitäten, die ausgelastet werden müssen. Hat das auch Einfluss auf die Programmplanung?

Struve: Nicht so sehr auf die Planung, aber es hat einen großen Einfluss auf das Angebot. Manch eine Landesrundfunkanstalt ist eher geneigt, Kapazität zur Verfügung zu stellen als Bargeld, weil sie das Bargeld auch gar nicht in dem Maße hat. Die Planung wird nur insoweit beeinflusst, als man ein Angebot von einer Landesrundfunkanstalt bekommt oder nicht bekommt. Dort vor Ort – ob in Baden-Baden, Köln oder Hamburg, macht keinen großen Unterschied – wird entschieden, in welchem Verhältnis der Einsatz von Eigenproduktionsmitteln zum Einsatz von Bargeld stehen soll; und das kann, weil man noch Kapazität frei hat, Angebote hervorrufen, die man nicht gemacht hätte, wenn man genügend Bargeld hätte.

Der Zugang zu Programmquellen ist sicherlich für die Programmplanung nicht unwichtig. Sehen Sie da unterschiedliche Ausgangspositionen zwischen den Anbietern auf dem deutschen Markt?

Struve: Natürlich – wenn Sie etwa ProSieben sehen, sind deren Programmquellen überwiegend jenseits des Atlantiks zu finden; bei uns ist es anders herum. RTL hat eine Mischung, die auch mit sehr starken und erfolgreichen eigenen Anteilen versehen ist. Programmquellen sind bei uns die Landesrundfunkanstalten, und daraus ergeben sich nennenswerte Rückwirkungen auf die Programmplanung.

Frage: Das Programmschema ist offenbar das wichtigste Instrument der Programmplanung. Wie wird ein Programmschema entwickelt und verabschiedet?

Struve: Das Programmschema ist zunächst einmal da. Und wenn es um Veränderungen geht, gilt als erste, zweite und dritte Regel, dass Vorsicht angebracht ist. Sie können es sehr deutlich bei SAT.1 und ProSieben sehen, die versucht haben, die 20.00-Uhr-Zeit zu knacken. SAT.1 hat sich von diesem dann abgebrochenen Versuch nie mehr richtig erholt. Das heißt, ein Pro-

grammschema grundlegend zu verändern, erfordert nicht nur Mut, sondern Wagemut – und zwar einen, den man in der Regel nicht haben sollte.

Innerhalb des Schemas Veränderungen vorzunehmen – etwa zwei 45-Minuten-Programme zu einem 90-Minuten-Programm zusammenzulegen oder auch mal ein Halbstundenformat auszuprobieren – ist nicht so schlimm; aber die Grundstruktur, die bei uns durch die „Tagesschau“ um 20.00 Uhr und die „Tagesthemen“ um 22.30 Uhr sowie zwischendurch immer einmal durch etwas Nachdenklich-Informatives geprägt ist, diese Struktur ist beinahe etwas Sakrales. Inhaltliche Veränderungen innerhalb des Programmschemas hingegen nimmt man vor, wenn man an bestimmten Tagen schon strukturell auf dem letzten Platz steht. Dann versucht man, mit strukturellen Mitteln von diesem letzten Platz herunterzukommen.

Frage: Sollte ein Programmschema möglichst lange unverändert bleiben oder sind regelmäßige Änderungen sinnvoll?

Struve: Solange es geht, sollte das Programmschema unverändert bleiben. Schauen Sie sich an, wer am Vorabend am erfolgreichsten ist, dort können Sie es am deutlichsten beobachten: Das ist RTL. Und wer hat sein Schema am wenigsten verändert? Das ist ebenfalls RTL. Wer überhaupt nichts verändert und – das ist natürlich die Voraussetzung – funktionierende Formate hat, ist am besten dran.

Frage: Spielt das Programmschema aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle? Es wird ja nicht in den Programmzeitschriften abgedruckt.

Struve: Das Schema als theoretische Größe spielt keine Rolle. Aber die Sicherheit, dass an bestimmten Tagen zu bestimmten Zeiten etwas kommt, das spielt für die Auswahl des Zuschauers schon eine Rolle. Das Programmschema ist selbst bei Medienjournalisten kaum bekannt; sonst wäre ja auch nicht zu erklären, weshalb geschrieben wird, es sei alles eins, und zwischen RTL und der ARD gäbe es keine Unterschiede mehr. Ein Blick auf das Programmschema würde sie eines Besseren belehren. Das Programmschema ist eine Größe für Insider, aber eine sehr wesentliche, bestimmende Größe, weil anhand des Programmschemas die gesamte Programmplanung vorgenommen wird.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht (durch Werbung, PR, On-Air-Promotion). Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Struve: Events spielen eine ganz wesentliche Rolle. Jedes Programm muss sich als lebender Organismus darstellen, und für einen solchen reicht es nicht aus, ein festes, dann zwar verlässliches Programmschema zu haben – man muss Farbtupfer in sein Programm hineinbringen und auch völlig ungewohnte Abendabläufe kreieren, in der Hoffnung, dass das Publikum mitspielt. Event-Programmierung ist eine der ganz wesentlichen Überlebensstrategien für jedes Vollprogramm.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung (Talkshow, Fiction-Serie etc.) hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Struve: Wenn ein eindeutig unter den Erwartungen liegender Marktanteil nachhaltig zu verzeichnen und keine Bewegung nach oben festzustellen ist, dann geht es nach dem sehr simplen Bild von Marc Conrad: Verbessern, Verschieben, Versenken. Manchmal, wenn es überhaupt nicht funktioniert, bleibt überhaupt nur das Versenken; und das passiert, wenn es schnell geschieht, schon nach der fünften, sechsten Sendung.

Frage: Gibt es Quotenvorgaben für einzelne Sendeplätze?

Struve: Nein, apodiktisch formulierte Quotenvorgaben wie Sie es bei den Privatsendern finden, gibt es bei uns nicht – aber natürlich gibt es gewisse Erwartungen. Völlig frei von diesen Erwartungen sind Kulturmagazine, politische Magazine und andere Informationssendungen – die werden nicht infrage gestellt, egal wie viele oder wenige Zuschauer sie haben. Allerdings ist bei den Redaktionen zunehmend zu beobachten – aus welchen Gründen auch immer, vielleicht aus Gründen der Selbstachtung – dass sie gleichermaßen ein qualitativ hochstehendes Programm machen, aber dabei nicht ganz ohne Zuschauer sein wollen. Die Redaktionen werden dabei – das ist für mich manchmal überraschend – früher nervös als die Hierarchen. Wenn man am Nachmittag eine Marktanteilerwartung von zehn Prozent hat – was ja heißt, dass 90 Prozent der dann zuschauenden Menschen ruhig etwas anderes sehen können – dann ist das für ein Vollprogramm nicht zu viel. Wenn diese zehn Prozent nicht erreicht oder ständig unterschritten werden, dann fallen solche Sendungen dem Schicksal zum Opfer.

Frage: Spielt bei der Entscheidung auch die öffentliche Reaktion eine Rolle?

Struve: Die öffentliche oder sagen wir besser die veröffentlichte Reaktion spielt eine sehr geringe Rolle. Wie überhaupt die Medienseiten der Zeitungen den wohl geringsten Einfluss haben. Ich wüsste nicht einen einzigen Fall, in dem uns die Medienseiten der Zeitungen zu dieser oder jener Planung verführt hätten. Bei Events spielt allerdings schon die Frage eine Rolle, ob die „Bild“-Zeitung, die ja bundesweit die einzige kampagnenfähige Zeitung ist, darüber berichtet. Es gibt zwar viele Regionalzeitungen, die regionale Events fantastisch befördern, aber für bundesweite Sender wie uns ist die „Bild“-Zeitung die wesentliche Unterstützung im Printmarkt. Wir bekommen diese Unterstützung ganz selten, deshalb ist das für uns kein Alltagserlebnis. Nur hin und wieder gibt es die Hilfe der „Bild“-Zeitung auch für uns für bestimmte Programmierungen. Die Öffentlichkeit, wie sie sich in den Medienseiten widerspiegelt, hat weder in ihrer positiven noch in ihrer negativen Kritik Einflüsse; ausbleibendes oder in Massen zuströmendes Publikum ist da schon wesentlicher.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Struve: Wiederholungen gehören zur Grundausstattung jeden Planers, ohne Wiederholungen können Sie überhaupt kein Vollprogramm mehr organisieren, weder ein kommerzielles noch ein öffentlich-rechtliches. Die Frage, wann besonders viel und besonders gern wiederholt wird, wird ja auch rituell immer wieder öffentlich diskutiert. Es ist klar: In den Zeiten, in denen die wenigsten Menschen schauen – das ist nun mal im Hochsommer – da häufen sich die Wiederholungen, und zwar ohne dass das Publikum daran Anstoß nimmt – und in den dunkleren, fernsehintensiveren Zeiten fährt man den Anteil der Wiederholungen etwas zurück. Ein Sender, der keine intelligenten Wiederholungsstrategien hat, kann heute wirtschaftlich nicht mehr überleben.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Struve: Diese Form hat schon eine Zukunft. Diese Miniserials, wie es in Amerika heißt, können, wenn sie gelingen, einen sehr, sehr starken Abdruck hinterlassen und vor allem das Image mitprägen. Wenn sie nicht funktionieren, sind sie eine Qual, weil man weiß: Es sind noch zwei Abende da, die man überstehen muss. Wenn sie funktionieren, haben sie ein aufbauendes und sich nicht nur selbst generierendes, sondern ein sich selbst aus eigener Kraft steigerndes Publikum. Es ist dann eine Freude, einen Dreiteiler im Programm zu haben. Alle Formate – das Einzelstück, die Serie, der Mehrteiler – haben dann eine Chance, wenn die Inhalte und die Besetzung stimmen. Häufig ist es aber so, dass Mehrteiler sogar etwas preisgünstiger herzustellen sind als Einteiler. Allerdings bieten Mehrteiler das größte Risiko in der Erfolgsabschätzung – Sie wissen nicht, ob Sie damit landen. Die Konkurrenz ist ja auch relativ niederträchtig, wenn es um den Einsatz von Mehrteilern geht: Das beobachten die Konkurrenten genau und setzen dann ein sehr starkes Gegenprogramm an den Start eines Mehrteilers, da die Konkurrenz den Programmerfolg des jeweils anderen ja nicht will.

Frage: Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Bedeutung haben Feiertage und welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

Struve: Das Regelschema wird an Feiertagen meist außer Kraft gesetzt, um sich dem Charakter des jeweiligen Feiertages anzupassen. Weihnachten wird versucht, deutlich mehr für Kinder zu programmieren, in der Hoffnung und Erwartung, dass Kinder eine besonders innige Beziehung zu Weihnachten haben. Feiertage und Weihnachten, auch die Tage zwischen den Feiertagen, sind für die ARD-Familie – nicht so sehr für das Erste, aber vor allem für die Dritten Programme, die dann in der Regel Marktführer sind – etwas, bei dem wir mit der geballten Macht von acht Programmen ein sehr angenehmes, familienfreundliches Ambiente aufbauen, das sehr gut angenommen wird.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Struve: Unsinnig ist das sicher nicht. Sie können es bei ARTE sehen: Wenn es Themen gibt, die viele Menschen interessieren, wenn es beispielsweise um Erotik geht, dann gibt es ein Riesenpublikum für einen Themenabend unter dieser Überschrift. Wir können so etwas nicht machen, außer dass wir ein- oder zweimal im Jahr große Fußballabende haben. Von daher halte ich eine solche Abenddramaturgie – wie so manches – für theoretisch höchst reizvoll, aber für praktisch undurchführbar.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern das Publikum, das nicht zu sehen bekommt, was es erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Struve: Organisiert ist es sehr einfach: Wenn etwas Gravierendes passiert, sei es politisch oder sei es eine Katastrophe – es muss keinesfalls eine in Deutschland stattfindende Katastrophe sein, die deutschen Zuschauer sind auch an Fragen der sie umgebenden Welt interessiert –, dann bestellen wir entweder von der Programmdirektion aus einen „Brennpunkt“, und es findet sich dann eine Landesrundfunkanstalt, die ihn umsetzt, oder es geht anders herum: Eine Landesrundfunkanstalt, die für irgendein Gebiet eine besondere Qualifikation hat, weil sie

beispielsweise den Korrespondenten dort stellt, bietet einen „Brennpunkt“ an, der dann vom Programmdirektor akzeptiert wird oder auch nicht.

Das verstört viele Zuschauer, die auf „ihr“ Programm warten, auf das sie sich schon lange gefreut haben; aber wenn die Ereignisse eine gewisse Magnitude haben – und das müssen sie haben, sonst dürfen sie nicht in einem „Brennpunkt“ enden – dann haben diese Zuschauer meist auch ein Interesse an dem Thema.

Ganz problematisch ist, dass es Sportarten gibt, bei denen man das Ende nicht voraussehen kann. Wenn die in ein Lieblingsprogramm hineinfallen, gibt es schon sehr militante Äußerungen. Das Glück ist, dass man in solchen Momenten nichts richtig machen kann: Brechen Sie das Programm ab, gibt es fast identische aggressive Reaktionen derer, die das Programm gerne weitergesehen hätten. Früher, als Tennis noch eine Bedeutung hatte – und beim Tennis ist es besonders peinvoll, weil die Dauer eines Matches nicht vorherzusehen ist – da war es völlig gleich, ob sie es abgebrochen oder weitergesendet haben, die Zahl der Proteste hielt sich auf beiden Seiten die Waage.

Frage: Wie heilig ist dabei die 20.00-Uhr-„tagesschau“?

Struve: Die 20.00-Uhr-„tagesschau“ ist das Heiligtum schlechthin. Von ganz wenigen Ausnahmen abgesehen ist das die einzige, von allen akzeptierte und von mir auch durchgesetzte Nullzeit. Ausnahmen gibt es nur bei Fußball-Länderspielen, wenn die „tagesschau“ in der Halbzeit ausgestrahlt wird; das hat die „tagesschau“-Redaktion ausgesprochen gern, weil ihre Marktanteile dann noch deutlich höher sind als sonst.

Frage: Die Entscheidung in solchen Fällen treffen Sie?

Struve: Ja, solche Entscheidungen werden in der ARD vom Programmdirektor getroffen. Ich glaube, es ist mehr oder minder weltweit so, dass ein Programm, das ja einen organischen Ablauf haben soll, aktuell nicht von mehreren Köpfen gleichzeitig gesteuert werden kann. Der Gesetzgeber hat das in Deutschland eindeutig festgelegt: Der Programmdirektor ist der einzige, der in das laufende Programm eingreifen, der es verändern, der Verschiebungen vornehmen darf. Anders ließe sich ein föderativer Rundfunk wie die ARD gar nicht organisieren – Mehrheitsentscheidungen um 20.12 Uhr herbeizuführen wäre ja gar nicht möglich.

Frage: Von kurzfristigen Änderungen jetzt zur langfristigen Planung. Wie weit im Voraus kann man überhaupt langfristige Programmplanung betreiben?

Struve: Wir sind mit der Planung im Durchschnitt sechs Monate voraus; manchmal aber auch eineinhalb Jahre, wenn beispielsweise Hallen gemietet werden müssen oder Ereignisse wie Olympische Spiele oder Fußball-Europameisterschaften anstehen. Da sind die Planungsvorläufe enorm.

Mittelfristige Veränderungen ein bis drei Wochen vor der Ausstrahlung nehmen wir kaum vor, da sich die Mehrheit unserer Zuschauer immer noch an Programmzeitschriften orientiert und man die Änderungen so kurz vor der Ausstrahlung nicht mehr in den Programmzeitschriften kommunizieren kann. Tageszeitungen spielen für die Programminformation keine wichtige Rolle, viele unserer Zuschauer kreuzen sich tatsächlich in den Programmzeitschriften die Sendungen an, die sie sehen wollen. Deshalb vermeiden wir nach Möglichkeit solche mittelfristigen Veränderungen.

Kurzfristige Änderungen dagegen gibt es ziemlich häufig, weil sie sich nicht nur als erfolgreich, sondern auch als imageprägend herausgestellt haben. Über große Ereignisse will sich das Publikum vor allem im Ersten informieren – dem tragen wir Rechnung. Aber große Ereig-

nisse lassen sich, vom Sport einmal abgesehen, nur selten schon Monate vorher in Programmpläne einfügen.

Frage: Da Sie die Programmzeitschriften angesprochen haben: Kann ein verlässliches Programmschema dazu führen, dass das Publikum weitestgehend unabhängig von der Programmzeitschrift wird?

Struve: Ein gutes Schema kann man auswendig lernen, aber man kennt trotzdem noch nicht die Inhalte: Sie wissen noch nicht, welcher Fernsehfilm läuft oder welcher „Tatort“ gerade ausgestrahlt wird. Insofern ist eine Programmzeitschrift oder ein anderes Mittel – Online oder Videotext, wir bieten da ja eine ganze Kollektion von Hilfestellungen an – notwendig. Das nackte Schema gibt den Menschen noch nicht sehr viel.

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Struve: Wenn Sie kleine Dinge als kreativ betrachten, zum Beispiel einem Mitbewerber noch am Sendetag eins auszuwischen, dann gibt es schon kreative Möglichkeiten. In aller Regel bestehen sie darin, eine Sendung heimlich zwei oder drei Minuten vorher zu starten, Trailer entfallen zu lassen oder sofortige Anschlüsse herzustellen. Das machen aber alle. Ansonsten ist das Kreative eher in der langfristigen als in der kurzfristigen Planung angesiedelt.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Struve: Er muss, jedenfalls in der ARD, sehr komplexe Sachverhalte sehr simpel herunterbrechen können. Unsere Chefplanerin kommt aus der Wissenschaft und hat die Wissenschaft deshalb verlassen, weil sie ihr zu wissenschaftlich war und sie am wirklichen Leben teilnehmen wollte. Man muss eine kommunikationswissenschaftliche Basis haben, man muss wissen, wie Zahlen und Kurven zu bewerten sind. Ein Lehrberuf ist es nicht, Intendant oder Programmdirektor ist aber auch kein Lehrberuf; und das ist das Reizvolle: Von der Planung bis zu höchsten hierarchischen Positionen gibt es keine vorgeschriebenen Ausbildungen.

Frage: Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

Struve: Wenn Sie kontinuierlich, wie wir es tun, Nachrichten anbieten, dann prägt sich nach einiger Zeit ein Bild. Bei den deutschen Nutzern ist das fast unverrückbare Bild, dass die besten Nachrichten bei der ARD zu sehen sind. Und das ist genau das Image, das wir anstreben. Das heißt, die Marke „Erstes Programm“ hängt ganz wesentlich an der Programmplanung und an den Sendungen, die innerhalb dieser nachvollziehbaren Programmplanung ablaufen.

Frage: Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

Struve: Das Programm als Marke spielt heute die größere Rolle. Die einzelne Sendung kann schon mal besonders ge- oder misslingen – ob Sie überhaupt eine Chance haben, mit dieser oder jener Sendung durchzukommen, hängt vom allgemeinen Profil und vom allgemeinen Erwartungshorizont ab, den die Zuschauerinnen und Zuschauer haben. Bei uns wird nicht Halligalli erwartet, da sind uns andere über; wenn allerdings der Irak-Krieg ausbricht, haben wir

Steigerungen im zweistelligen Bereich, weil wir dort – gleichgültig ob wir an Tagen mal besser oder schlechter, ob unsere Korrespondenten vor Ort schneller oder langsamer sind – immer noch einen Imagevorsprung besitzen, der sich tatsächlich auch auf die Nutzung auswirkt.

Frage: Mittlerweile wird auf das Labeling von Sendeplätzen (etwa der SAT.1-„Filmfilm“) und attraktive Titel von Sendungen viel Wert gelegt – wie groß ist der Einfluss auf den Erfolg?

Struve: Der Einfluss des Labelings auf Sendeplätze ist begrenzt und steht und fällt mit der Qualität der dort platzierten Produktionen. Auch wir haben es mit reihen- und sendeplatzbezogenen Titeln versucht; es ist aber nicht nachweisbar, dass sich dadurch etwas am Zuschauerverhalten ändert. Man muss es an manchen Plätzen machen – wenn man wie wir sieben verschiedene Angebote von „plusminus“ hat, dann darf nicht jede Woche jede Sendung anders heißen, dann heißen sie alle „plusminus“. Aber das ist selbstverständliches Grundhandwerk. Ich glaube nicht, dass im fiktionalen Bereich ein reißerischer Titel groß weiterhilft, und wir haben im Wesentlichen auch Abstand davon genommen. Den „FilmMittwoch im Ersten“ haben wir auch, aber das ist weder reißerisch, noch besonders erfolgstiftend.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden), auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer – der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorekorder über starke Instrumente verfügt – diese Möglichkeiten nutzen?

Struve: Es wird die „Happy Few“ geben, die das intensiv nutzen, es wird die „Early Birds“ geben, die sich jede Technik anschaffen und mit ihr auch virtuos umgehen können – ich glaube aber nicht, dass das interaktive oder selbstgestaltete Fernsehen in voraussehbarer Zukunft eine quantitativ große Bedeutung haben wird. Fernsehen ist Genuss, Fernsehen ist „Lean-Back“, Fernsehen ist etwas, wogegen man sich mit der Fernbedienung auch wehrt. Man entflieht einer Sendung, aber man will sie nicht selbst zusammenstellen, sondern erfahren, was woanders läuft. Für die voraussehbare Zukunft wird es so bleiben, wie es ist, mit etwas größeren Teilen vor allem jüngerer, mobilerer Bevölkerungsschichten, die sich eher „raffinierteren“ Formen nähern werden. Wir Programmveranstalter können uns gegen eine Erosion am besten wehren, indem wir sehr stark auf eine Event-Programmierung setzen, denn Event-Programme kann man nicht auf DVD oder anderen Speichermedien haben, denn die muss man unmittelbar erfahren, oder man erlebt sie gar nicht.

Frage: Welche Rolle werden Vollprogramme Ihrer Prognose nach künftig noch spielen können?

Struve: Ich glaube, die Rolle der Vollprogramme wird leicht abnehmen. Ich schätze – und das wäre wirklich nicht so schlecht, es wäre sogar ein gesellschaftlicher Kitt, wie man ihn in anderen Bereichen der Gesellschaft so gar nicht mehr findet –, dass um die 50 Prozent der Zuschauer auch in fünf, sechs Jahren noch bei den Vollprogrammen versammelt sein werden. Noch sind es über 50 Prozent, aber ich denke, es wird noch einen kleineren Abschmelzprozess geben. Meine Prognose für die nächsten Jahre, zumindest für die Bundesrepublik Deutschland, ist, dass es sich auch angesichts der unzähligen Möglichkeiten, die es gibt, bei 50 Prozent einpendeln wird, die bei den vier Vollprogrammen verbleiben.

Dr. Günter Struve, am 6. März 1940 in Bad Bramstedt/Schleswig-Holstein geboren, legte 1960 am Rendsburger Gymnasium das Abitur ab. Danach studierte er bis 1964 Politologie am Otto-

Suhr-Institut der Freien Universität Berlin und promovierte 1970 bei Kurt Sontheimer mit einer Arbeit über den SPD-Wahlkampf von 1965.

1964 wurde Struve Reden- und Artikelschreiber für Willy Brandt, den damaligen SPD-Vorsitzenden und Regierenden Bürgermeister von Berlin. 1966 ernannte Klaus Schütz, damals Berliner Senator für Bundesangelegenheiten, Struve zu seinem Sprecher, kurz danach zum Leiter des Referats Inland im Auswärtigen Amt, nachdem er selbst dort Staatssekretär geworden war. Nachdem Schütz ins Amt des Regierenden Bürgermeisters aufgerückt war, berief er Struve 1967 zum Chef seines Büros.

Zwischen 1970 und 1971 gehörte Struve der Senatskommission an, die an den Verhandlungen zum Berliner Viermächte-Abkommen beteiligt war. 1971 bis 1972 fungierte er als Senatsbeauftragter für Fragen des Reise- und Besuchsverkehrs mit der DDR. 1973 wurde Struve Senatssprecher und Leiter des Berliner Presse- und Informationsamtes. Dietrich Stobbe, Amtsnachfolger von Schütz als Regierender Bürgermeister, setzte Struve im Mai 1977 in das neugeschaffene Amt des „Beauftragten für Filmförderung“ ein. Zwei Jahre später wurde dieser Senatsdirektor für kulturelle Angelegenheiten. 1982 wurde Struve Geschäftsführer der Berliner Synchron GmbH Wenzel-Lüdecke, im Oktober 1984 der Westfilm Medien GmbH (WAZ-Konzern).

Auf Vorschlag des neuen Intendanten des Westdeutschen Rundfunks (WDR), Friedrich Nowottny, wählte der WDR-Rundfunkrat Struve im September 1985 zum WDR-Fernsehdirektor. Im September 1991 bestimmten die ARD-Intendanten Struve zum neuen ARD-Programmdirektor ab 1. Mai 1992. Am 4. Februar 2003 wurde sein Vertrag als Programmdirektor der ARD bis zum 30. April 2007 verlängert.

Quelle: Munzinger, Internationales Biographisches Archiv 21/1998 vom 11. Mai 1998

http://www.munzinger.de/lpBin/lpExt.dll/mol_00/sti/00000013482.html?&f=templates&fn=%2Fpublikation%2Fdocument-frame.html&tf=_self&q=%5Bserver%5D%5Bbrank,100%3A%5Bsum%3A%20struve%5D%5D&x=Advanced&2.0;09.08.2004, 12:17)

Experteninterview

Klaus Henning

Bereichsleiter Programmplanung Fremdprogramme, RTL

Datum: 9. Januar 2004

Ort: Telefoninterview

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantworten lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Klaus Henning: RTL ist so organisiert, dass die Programmplanung das zentrale Element, das Rückgrat des Senders ist, weil sie die zentrale Steuerung ist, von der alles ausgeht. Vereinfacht gesagt ist die Programmplanung die organisatorische Drehscheibe zwischen allen programmrelevanten Bereichen. Das schließt unter anderem die Formate, die On-Air-Promotion und die Positionierung ein.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Henning: Ja, da kann ich prinzipiell zustimmen. RTL war der erste Sender, der ein „Formatfernsehen“ eingeführt hat, also ein formatiertes, ein so genanntes gelerntes Programmschema. RTL ist damit über die Daytime Marktführer geworden – zunächst einmal also nicht über die Primetime, in der wir mangels Geld zunächst gar nicht so konkurrenzfähig waren. Der Erfolg basierte letztendlich darauf, dass wir mit gestrippten Programmen gearbeitet haben, also montags bis freitags zur gleichen Zeit das gleiche Programm angeboten haben – damals beispielsweise „Knightrider“, heute Talkshows, Gerichtshows oder Soaps. Man braucht also als Zuschauer eigentlich keine Programmzeitschrift mehr, denn man weiß, es kommt um 12.00 Uhr „Punkt 12“ und um 13.00 Uhr die „Die Oliver Geissen Show“. Damit erreicht man eine hohe Zuschauerbindung.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Henning: Ziel der Programmplanung ist es, zu den jeweiligen Uhrzeiten die relevanten Zielgruppen zu erreichen. In der Primetime geht es darum, nach Möglichkeit die für die Werbewirtschaft relevante Zielgruppe größtenteils abzudecken und einen Audience Flow zu erzeugen, also möglichst diejenigen Zuschauer, die man gewonnen hat, zu behalten und im Verlauf des Tages bis abends neue Zuschauer hinzuzugewinnen.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Henning: Weil wir eine sehr junge Branche sind, ist kein Sender so organisiert wie der andere. Die Aufgaben der Programmplanung sind bei RTL sicher im Kern ähnlich wie bei SAT.1, ProSieben und den öffentlich-rechtlichen Sendern. Was allerdings konkret zur Programmplanung gehört, ist unterschiedlich. Bei uns ist es so, dass die Programmplanung zum einen die Einplanung unter Berücksichtigung der Konkurrenz umfasst, zum anderen aber auch die Positionierung. Dabei geht es also um die Frage, wie ich die einzelnen Formate in Hinblick auf die On-Air-Promotion positioniere; ich kann die Serie „A Team“ beispielsweise als Krimiserie, aber auch als Actionserie oder als Comedy positionieren. Es geht also darum, wie ich diese Sendung verkaufe und wie sie on air und off air transportiert wird – das gehört bei RTL auch zur Aufgabe der Programmplanung.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret für einen privatwirtschaftlichen Fernsehsender, dessen Ziel als Wirtschaftsunternehmen die Gewinnmaximierung sein muss? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Henning: Wir bedienen zwei Kunden: zum einen den Zuschauer, zum anderen den Werbekunden. Im Idealfall passt beides zusammen, nämlich dann, wenn wir ein quotenstarkes Programm haben, das exakt die Zielgruppe trifft und das die Werbewirtschaft gerne bucht. Die einzelnen Sendeplätze sind mit Budgets belegt; man hat also für den jeweiligen Timeslot ein bestimmtes Budget zur Verfügung, das nach Möglichkeit nicht überschritten werden darf. Die Höhe dieses Budgets richtet sich danach, welche Erlöse man auf einem Timeslot erwirtschaften kann. Das hat dann natürlich Einfluss darauf, ob ich eine Erst- oder eine Zweitausstrahlung platziere; da muss es in der Gesamtprogrammplanung ein bestimmtes Mischungsverhältnis geben.

Weil die Werbewirtschaft ihre Kampagnen meist zum September/Oktober hin startet, platzieren wir zu diesem Zeitpunkt Erstausstrahlungen und die quotenstärksten Programme; im Sommer, wenn die Werbewirtschaft keine neuen Kampagnen startet und nur die Produkte beworben werden, die immer beworben werden, greifen wir dann eher auf Wiederholungen zurück.

Frage: Sie befinden sich mit RTL in einer Senderfamilie. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Henning: Den Begriff Senderfamilie muss man zunächst definieren. Es gibt die beiden Gruppen – das, was sich um RTL rankt und die früheren Kirch-Sender. Bei uns ist es de facto so, dass Bertelsmann zwar Anteile an Super RTL und an RTL 2 besitzt – doch das ist keine Familie, das sind nur Beteiligungen. Letztendlich sind die Sender eigene „Fürstentümer“; wir haben keinen direkten Einfluss auf RTL 2 oder Super RTL, denn da gibt es ja noch andere Gesellschafter. Direkt zu RTL oder zur Muttergesellschaft RTL Group gehören daher nur RTL, Vox und n-tv.

Frage: Worin liegen aus Ihrer Sicht die konkreten Schwierigkeiten, gerade für ein Vollprogramm heute eine Programmplanung vorzunehmen?

Henning: Bei RTL sehen wir zu, dass unser Angebot so breit wie möglich ist, dass wir also ein Massenmedium sind. Deshalb senden wir sehr viel Mainstream-Programm, gehen aber auch an die äußeren Enden: Mit „Dr. Stefan Frank – Der Arzt, dem die Frauen vertrauen“ bedienen wir eine eher konservative, leicht zu unterhaltende Zielgruppe; am anderen Ende steht ein Programm wie „South Park“, das sehr provokant ist. Wir versuchen – und das gelingt uns sehr gut – massentaugliche Unterhaltung zu bieten, mit der wir das von der Werbewirtschaft geforderte Publikum von 14 bis 49 Jahren als Marktführer abdecken.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Henning: Es ist nicht richtig, dass bei optimaler Programmplanung die Schemata alle sehr ähnlich wären. Die Planung des Schemas richtet sich ja sehr nach der Konkurrenz: Wenn alle sonntags einen Spielfilm sendeten und donnerstags Action, wäre keine Unterscheidbarkeit da. Man reagiert auf die Konkurrenz, sucht seine Nischen und versucht, über diese Nischen den größten Marktanteil zu erreichen.

Die Unterscheidbarkeit liegt nicht am Programmschema – was einem Sender ein Profil gibt, sind die Gesichter und die Eigenproduktionen. Bei RTL etwa „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“ oder ein Anchorman wie Peter Kloeppel. Profil bekommt man auch, indem man Formate entwickelt, die kein anderer hat, etwa „Alarm für Cobra 11“ – RTL war der erste Sender, der eine solche Action-Krimiserie in Auftrag gegeben hat. Oder durch ein Format wie „Hinter Gittern“, die erste Weekly Soap in der Primetime.

Wichtig für das Profil sind auch die Eigenproduktionen – ob ein „James-Bond“-Film bei uns läuft oder zwei Jahre später bei SAT.1 oder in der ARD, macht die Unterscheidbarkeit nicht aus. Wenn ich einen Blockbuster-Spielfilm einsetze, läuft der sicherlich gut – aber damit wird nicht direkt RTL als Gesamtmarke in Verbindung gebracht.

Frage: Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

Henning: Die Programmierung sollte sich sicherlich unterscheiden, denn das öffentlich-rechtliche Fernsehen hat einen ganz anderen Auftrag, als wir ihn haben. Das gebührenfinanzierte Fernsehen muss nicht auf Masse ausgelegt sein, sondern es soll ja gerade Felder wie Kultur oder Kirche abdecken und Dokumentationen und Informationsprogramme bieten. Mit den Gebühren kann man es sich leisten, informative Programme anders zu gestalten und muss nicht darauf achten, einen bestimmten Marktanteil zu erreichen. Da kann man auch kleinere Zielgruppen bedienen.

Die Öffentlich-Rechtlichen machen allerdings heute nur noch dort Quote, wo sie die Privaten kopieren – „Verbotene Liebe“ oder „Marienhof“ sind letztendlich ja nichts anderes als Kopien von „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“; „Brisant“ ist eine Kopie von „Explosiv“. Ich empfinde es als ärgerlich, dass die Öffentlich-Rechtlichen ihre Gebühren nutzen, um Privatsender zu kopieren, obwohl sie eigentlich einen anderen Auftrag haben.

Frage: Sehen Sie eine Annäherung, also eine Konvergenz, zwischen den Programmschemata öffentlich-rechtlicher und kommerzieller Anbieter?

Henning: Ja, das kommt langsam. RTL war in Deutschland der erste Sender mit einem formatierten Programmschema, die anderen Privatsender haben dann die Schemata und auch die Formate kopiert. Früher gab es bei den Öffentlich-Rechtlichen an jedem Tag zu jeder Uhrzeit ein anderes Programm, auch am Vorabend; heute haben sie sich zu manchen Tageszeiten dem Formatschema schon angenähert, auch wenn sie in verschiedenen Timeslots noch sehr unstrukturiert sind.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Henning: Jeder, der einen Sender betreibt, sollte ein Interesse daran haben, dass das Programm von möglichst vielen gesehen wird. Audience Flow bedeutet, dass ich über ein Programm möglichst viele Zuschauer an mich binden und sie möglichst noch in das nächste Programm hineinziehen möchte. Das müsste auch ein Interesse der Öffentlich-Rechtlichen sein. Sie machen es aber nicht – ganz im Gegenteil, haben sie oft einen Zuschaueraustausch von fast 100 Prozent.

Frage: Sie beobachten sicher auch die Trends in den USA und auf anderen Fernsehmärkten der Welt; die USA sind ja gerade für das privatwirtschaftliche Fernsehen in Deutschland ohnehin ein Vorbild. Sehen Sie dort derzeit Trends hinsichtlich der Programmplanung?

Henning: Wir beobachten den amerikanischen und auch andere Märkte und schauen, was dort läuft. Das machen die Konkurrenzsender natürlich auch; wir versuchen, dabei um eine Nasenlänge voraus zu sein. Diese Beobachtungen gehen aber nicht von der Programmplanung aus, sie sind eher Trendscouting und Research.

Ein Programm, das in Amerika gut läuft, läuft allerdings nicht automatisch auch bei uns gut. Es gibt sicherlich einige sehr erfolgreiche Programme, die das Gesamtbild eines Senders prägen, zum Beispiel „Ally Mc Beal“ bei Vox oder „Sex and the City“ auf ProSieben. Aber ein Gesamtprogramm, das nur auf amerikanische Formate setzt, lässt seine Konturen verschwimmen. Die Kunst beim Trendscouting ist, zu erkennen, was ankommt, was gut läuft und wie es sich auf den deutschen Markt adaptieren lässt. „Wer wird Millionär?“ ist auf dem englischen Markt sehr erfolgreich gewesen, der Erfolg bei uns hängt aber bestimmt auch mit der optimalen Umsetzung mit Günther Jauch zusammen.

Wenn etwas gut läuft, gibt es natürlich auch gleich Me-too-Produkte, das hat man bei „Big Brother“, bei „Wer wird Millionär?“ und auch bei „Deutschland sucht den Superstar“ gesehen; doch der Erfolg hängt dann sehr stark von der Produktion, von der Umsetzung ab.

Frage: In den USA gibt es auf dem Fernsehmarkt einen ausgeprägten Saison-Charakter mit stark beworbenen Erstaussstrahlungen im Herbst und vielen Wiederholungen im Sommer. Dieses Prinzip hat sich nach meiner Beobachtung in Deutschland bisher nicht in einer vergleichbaren Deutlichkeit entwickelt.

Henning: Die so genannte Season ist in Deutschland nahezu identisch mit Amerika, sie geht von September bis Mai, dann kommt die Sommerpause. Zum September sind alle aus dem Urlaub zurück, dann werden die neuen Produkte beworben, dann haben wir die neuen Staffeln der etablierten Serien und neue Formate im Programm, um der Werbewirtschaft den bestmöglichen Werbeträger zu bieten.

Wir haben dann meist eine Miniserie im November, die im September beworben wird; im November wird Weihnachten beworben, Weihnachten ist die Promotion-Plattform für Ostern. Januar und Februar sind relativ schwach gebucht, denn das Weihnachtsgeschäft ist gelaufen und die neuen Werbekampagnen sind noch nicht angelaufen. Dann geht es im März/April mit Ostern und Pfingsten weiter bis Ende Mai, wenn dann schon langsam wieder die Ferien beginnen.

Frage: Wo ist die Programmplanung im Sender organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Henning: Die Programmplanung ist innerhalb der Programmdirektion angesiedelt, die Programmplaner unterstehen dem Programmdirektor. Und der Programmdirektor ist derjenige, der für den gesamten Sender die Vision haben muss, wo er mit dem Sender hin will.

Die Programmplanung ist übergreifend zentraler Ansprechpartner nicht nur für den Programm-, sondern auch für den Informationsbereich, die On-Air-Promotion und die Werbung – die ist nicht nur finanziell, sondern auch zeitlich ein ganz bedeutender Faktor. Denn die Frage, ob wir ausgebucht oder warum wir nicht ausgebucht sind, ist für die Programmplanung sehr wichtig. Wir müssen eben immer den Zuschauer und den Werbekunden bedienen.

Ein Beispiel: RTL wird immer wieder gerne mit Soft-Sex-Filmen in Verbindung gebracht, obwohl wir die seit fast 13 Jahren nicht mehr im Programm haben. In der Anfangszeit war es jedoch eine gute Entscheidung, sie zu senden – denn sie haben eine bestimmte Zuschauerschaft angesprochen und relativ hohe Marktanteile erzielt; für einen kleinen Sender war es außerdem gut, durch Provokation aufzufallen. Aber die Werbewirtschaft wollte sich in diesem Umfeld nicht sehen – es ist nämlich nicht automatisch so, dass die Werbekunden in ein Programm reingehen, nur weil es gut läuft. Aus diesem Grund haben wir uns schon vor langer Zeit von derartigen Programmfarben verabschiedet.

Ein anders, sehr positives Beispiel ist für uns „Big Brother“. Gegen das Format haben anfangs viele selbst ernannte Moral- und Sittenwächter Bedenken geäußert und die Werbewirtschaft unter Druck gesetzt. Die Werbewirtschaft hat aber innerhalb kürzester Zeit erkannt, dass dieses Programm nichts mit Voyeurismus zu tun hat, sondern nichts anderes als eine Soap ist; „Big Brother“ lebt nicht davon, dass man den einen oder anderen Bewohner unter der Dusche sieht, sondern von den einzelnen Charakteren: Man hat den Lustigen und den Traurigen, den Intriganten und den Naiven. Da finden sich alle Charaktere wieder, die es auch in jedem Drama gibt; und deshalb wird „Big Brother“ auch gesehen. Und weil die Sendung exorbitant hohe Einschaltquoten hat, ist die Werbewirtschaft trotz vorheriger Bedenken dann nachträglich dort reingegangen.

Frage: Welche Abteilungen sind am Planungsprozess beteiligt?

Henning: Fernsehen als solches ist von Anfang bis Ende Teamarbeit. Wenn ein Format gut läuft, ist es niemals der Erfolg eines Einzelnen. Die Planung steht irgendwann fest – wäre es nicht so, würde gegen „Wetten, dass...?“ oder gegen ein Länderspiel keine Redaktion antreten wollen.

Kommt jemand mit einer guten Idee, sind wir in der Programmplanung auch sicher die letzten, die dagegen entscheiden würden. Wir sind in den Redaktionssitzungen und in den Developmentsitzungen immer sehr offen für neue Ideen.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Für die Programmplanung würde dies bedeuten: immer der gerade größten Zielgruppe, die fernsehbereit ist, ein attraktives Programm anzubieten. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung wären dann also die zentrale Information, die ein Programmplaner benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

Henning: Das erste, was ich morgens tue, ist mir die Quoten von uns und von der Konkurrenz anzuschauen. Und zwar weit aufgefächert nach Frauen, Männern, Haushalten und allen Altersgruppen. Es wird sehr genau analysiert, warum das Programm gut oder weniger gut gelaufen ist. Welche Einflussfaktoren gab es, war es der falsche Sendeplatz, lag es an der Konkurrenz, war das Programm inhaltlich schwach? Diese Fragen sind für uns die tägliche Hausaufgabe.

Frage: Werden neben den Quoten auch qualitative Forschungsmethoden eingesetzt?

Henning: Wir haben eine eigene Medienforschung und beauftragen ganz gezielt die Untersuchung einzelner Formate. Da wird einem Panel von Zuschauern ein Format vorgeführt, an-

schließlich werden sie gefragt, was gefällt und was nicht gefällt oder wie die einzelnen Personen ankommen. Solche Analysen werden gemacht, bevor Formate on air gehen oder wenn Formate schwächeln.

Wir haben außerdem eine eigene Zuschauerredaktion, denn was die Zuschauer sagen und schreiben, ist uns sehr wichtig: Niemand kennt das Programm so gut wie der Zuschauer. Sehr häufig trifft der Zuschauer auch genau auf den Punkt, wenn es darum geht, warum ein Format nicht so gut läuft. Die Arroganz der Öffentlich-Rechtlichen, dass ein Programm entweder geschaut oder nicht geschaut wird, können wir uns nicht leisten.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Henning: Wir wissen, dass es genau umgekehrt funktioniert: dass sich der Zuschauer am Programm orientiert. In der Daytime müssen wir uns natürlich daran orientieren, wer tagsüber überhaupt erreichbar ist. Früh morgens sind das die Leute, die nach dem Aufstehen das Fernsehen als Radioersatz nutzen und vor allem informiert sein wollen. Etwas später sind es Schüler, die fernsehen, bevor sie zur Schule gehen. Da laufen dann die Wiederholungen von „GZSZ“ und „Unter uns“. Am Vormittag sind dann überwiegend Hausfrauen erreichbar; da ist unser Programm sehr frauenorientiert: „Meine Hochzeit“, „Mein Baby“ und „Einsatz in vier Wänden“. Nach „Punkt 12 – Das RTL-Mittagsjournal“ und der „Oliver Geissen Show“ bieten wir Themen, die auch für jüngere Zuschauer interessant sind, nämlich für Schüler, die aus der Schule zurückkommen.

Wir reden auch deshalb von einem „gelernten“ Programmschema, weil tatsächlich viele Zuschauerinnen und Zuschauer ihren Tagesablauf am Programmschema orientieren. Vor allem durch die gestriptten Programme erzeugt man eine hohe Zuschauerbindung.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Henning: Das ist recht simpel: Wir müssen unser Programm ja im Sechswochenvorlauf an die Presse kommunizieren, damit es in den Programmzeitschriften abgedruckt werden kann. In dem Moment ist das Programm, auch das der Konkurrenz, öffentlich. Dann hat man noch circa eine Woche Zeit, die Programme zu ändern.

Andere Quellen sind das Werbeinselschema und die Telemesse, wo die neuen Programme vorgestellt und an die Werbewirtschaft kommuniziert werden; da erfährt man natürlich auch, was die Konkurrenz macht – das wissen die von uns aber auch.

Die Kurzfristplanung ähnelt ein wenig dem Spiel „Schiffe versenken“: Gerade beim Spielfilm und gerade am Sonntag ist die Konkurrenz sehr groß; da schaut man natürlich, ob die Konkurrenz einen Blockbuster hat und überlegt sich, ob man Counterprogramming macht, also einen starken Blockbuster dagegen setzt; wenn es ein Second Run ist, setzt man vielleicht eine Free-TV-Premiere dagegen, um den höheren Marktanteil zu haben. Oder, wenn das Konkurrenzprogramm zu stark ist, weicht man aus auf eine Komplementärprogrammierung, also beispielsweise weg vom Actionfilm hin zum Liebesfilm. Man muss dabei immer im Auge behalten, welche Zielgruppe man erreichen kann: Hat die Konkurrenz eher einen männerorientierten Film, kann ich mehr auf Frauen oder auf Familienunterhaltung setzen. Ich kann auch komplett vom Genre her ausweichen und gegen den Spielfilm eine Show setzen.

Frage: Sie beobachten sicher nicht alle Wettbewerber mit der gleichen Aufmerksamkeit. Welche sind für Sie am wichtigsten?

Henning: Wir beobachten alle quotenstarken Programme, in erster Linie SAT.1, ProSieben, ARD und ZDF. Aber natürlich beobachten wir auch die Sender der so genannten zweiten Generation, Vox, RTL 2, Kabel 1. Die haben teilweise ja auch recht starke Programme, gerade RTL 2, die ja auch „Big Brother“ hatten.

Frage: Wer Zugriff auf alle attraktiven Programme – von aktuellen amerikanischen Spielfilmen bis zur Fußball-Bundesliga – hätte, bräuchte sich über Programmplanung keine Gedanken zu machen; er könnte auf jeden Sendeplatz ein starkes Programm platzieren. Die Wirklichkeit sieht anders aus: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Henning: Man hat verschiedene Programme im Schema, von denen man weiß, dass sie sich im Leben nicht refinanzieren werden und dass man draufzahlt. Solche Programme leistet man sich aus Imagegründen, um ein attraktives Vollprogramm zu sein. Die Champions League ist dafür ein Beispiel. Die Lizenzkosten sind viel zu hoch, um sie zu refinanzieren. RTL hat sie wegen des Images gekauft; und auch, weil wir dadurch Zuschauer bekommen, die wir sonst nicht hätten.

Bei Lizenzware ist es dann die Kunst des Programmierens, etwas ans Laufen zu bekommen, was normalerweise nicht so gut laufen würde. Ob das gelingt oder nicht, hängt davon ab, was zuvor läuft, vom so genannten Lead-In: Wenn ich ein quotenstarkes Programm vor ein schwächeres Programm setze und mir eine geschickte Überleitung gelingt, habe ich viele Leute, die zumindest in das Programm reinschauen, bevor sie wegschalten. Eine andere Methode ist das „Sandwichen“: Ich sende ein sehr quotenstarkes Programm vorher und nachher mit dem Ergebnis, dass viele Leute das schwächere Programm in der Mitte einfach mitschauen, weil sie die Sendung zuvor und die danach sehen wollen. Mit solchen Mechanismen der Programmierung kann es – leider nicht immer – gelingen, auch schwächere Programme ans Laufen zu bringen.

Frage: Wie lange ist bei Ihnen ein Programmschema gültig? Gibt es eine gewisse Frequenz, in der Änderungen vorgenommen werden?

Henning: Wie lange das Programmschema unverändert bleibt, hängt vom Lebenszyklus der einzelnen Formate ab. Wenn die dort eingeplanten Programme gut laufen, würde ich das Programmschema nicht ohne Not ändern, weil man ja mit dem Schema auch Gewohnheiten aufgebaut hat. Je länger man gut laufende Formate hat, desto besser ist es.

Nur wenn es nicht läuft, ist man gezwungen, das Programmschema zu ändern; oder wenn die Versorgung nicht mehr stimmt – wenn ich beispielsweise die Serien oder Spielfilme nicht bekomme, die ich haben will.

Frage: Spielt das Programmschema aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle? Es wird ja nicht in den Programmzeitschriften abgedruckt.

Henning: Das ist die Sache mit dem „gelernten“ Programmschema: Auch wenn ich keine Programmzeitschrift habe, weiß der Zuschauer doch nach einiger Zeit, dass bei RTL jeden Tag zur selben Zeit das Gleiche angeboten wird. So bekomme ich eine sehr starke Zuschauerbindung. Der Montag ist bei RTL traditionell eher frauenorientiert; früher hatten wir da „Dr. Stefan Frank“, jetzt „Wer wird Millionär?“ und anschließend „Hinter Gittern“. Der Dienstag ist der Krimi-Tag, am Mittwoch hatten früher entweder wir oder die Konkurrenz Fußball – deshalb haben wir dort ein frauenaffines Programm: „Der große TV-Roman“; jetzt, da wir die Champions League nicht haben, versuchen wir Sitcoms neu zu etablieren. Der Donnerstag ist mit Ac-

tion-Krimis und etwas schnelleren Krimi-Formaten belegt, und der Freitag ist comedy- und familienorientiert.

Auch wenn der Zuschauer das Programmschema also nicht kennt, nimmt er es doch nach einiger Zeit wahr und weiß genau, an welchem Tag ihn was erwartet.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht – durch Werbung, PR und On-Air-Promotion. Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Henning: Events spielen eine große Rolle, mit Event-Programmierung schafft man eine hohe Zuschauerbindung und bricht das Programmschema auf. Wir versuchen über das Jahr hinweg sehr viele Akzente zu setzen – das macht letztendlich auch die Innovation eines Senders aus. Das sind bei uns unter anderem „Die 70er Show“ und „Die 80er Show“, „Domino Day“, „Der große IQ-Test“, „Der Führerscheintest“, „Promi-Boxen“, die Chart-Shows. So versuchen wir zum einen immer etwas Neues anzubieten und zum anderen Fernsehen zum großen Ereignis werden zu lassen.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung, zum Beispiel eine Talkshow oder eine Fiction-Serie, hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Henning: Das hängt immer davon ab, woran es liegt. Wir analysieren das sehr genau, angefangen vom Quotenverlauf über die Frage, ob es der richtige Sendeplatz war bis hin zur On-Air-Promotion und zu inhaltlichen Schwächen. Vielleicht war die Sendung auch falsch positioniert, vielleicht ist es ein Genre, eine Programmfarbe, die einfach im Moment nicht ankommt. Die Gründe, warum ein Format nicht läuft, können sehr vielfältig sein. Aspekte, die man beeinflussen kann – Sendeplatz, Promotion und Positionierung etwa – versucht man zu ändern; ist das Programm inhaltlich schwach, stimmen die Bücher nicht oder sind die Rollen schlecht besetzt, bleibt nur, das Format relativ schnell zu ersetzen.

Frage: Wer entscheidet am Ende?

Henning: Letzten Endes der Programmdirektor.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Henning: Da kommt es immer darauf an, was wiederholt wird. Wenn Sie Humphrey-Bogart-Fan sind, freuen Sie sich auch über die 17. Wiederholung von „Casablanca“. Entscheidend ist natürlich auch der Abstand, in dem eine Wiederholung stattfindet. Für uns hängt der Einsatz von Wiederholungen auch von den Saisonalitäten der Werbewirtschaft ab. Wenn wir sehen, dass wir wenig Werbegeld bekommen können, senden wir eher Wiederholungen, versuchen aber natürlich, auch mit den Wiederholungen Quote zu machen. Und Wiederholungen sind manchmal tatsächlich sehr quotenstark.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Henning: Zweiteiler können, wenn sie gut gemacht sind, ein Event sein. Als Programm-Highlight haben Zweiteiler sicher eine Zukunft.

Frage: Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Bedeutung haben Feiertage und welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

Henning: An Feiertagen sind die Menschen zu Hause, die Fernsehnutzung ist sehr hoch, deshalb erreicht man an Feiertagen die meisten Leute. Wir versuchen deshalb, an Feiertagen das attraktivste Programm zu bieten. Weil an Feiertagen viele innerhalb des Familienkreises zusammen sind, programmieren wir um 20.15 Uhr eher ein familienorientiertes und später am Abend eher ein actionorientiertes Programm.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Henning: Das hängt natürlich mit dem Audience Flow zusammen. Dass ein Zuschauer das komplette Programm durchschaut, ist vermutlich sehr selten; allein bei der Werbung wird ja schon weggezappt. Und den ganzen Abend über den Zuschauergeschmack zu treffen, ist allenfalls mit großen Samstagabendshows möglich. Erstrebenswert ist es in jedem Fall, den Zuschauer zu halten und ihn dazu zu bewegen, nach der Werbung wiederzukommen und ihn möglichst den ganzen Abend an einen zu binden.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern das Publikum, das nicht zu sehen bekommt, was es erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Henning: Wenn es dramatische Ereignisse gibt, ist klar, dass sofort „Breaking News“ kommen, und das ist dann kein Ärgernis, sondern ein Service für den Zuschauer. Der Zuschauer kann das RTL-Programm schauen und weiß, dass er über die aktuellsten Ereignisse jederzeit informiert wird. Wenn es sich um sehr dramatische Ereignisse handelt, gehen wir auch hart, ohne Vorankündigung, aus dem Programm raus; das haben wir am 11. September gemacht. Ansonsten hängen kurzfristige Änderungen auch von der Konkurrenz ab. Ein Beispiel aus der jüngeren Vergangenheit: Da hatten wir die „Chart-Show“ im Programm vorgesehen, SAT.1 hat das mehr oder weniger kopiert, die Sendung „Hit-Giganten“ genannt und die Show eine Woche vor uns eingeplant. Das wollten wir uns nicht bieten lassen und haben unangekündigt unsere Show noch zwei Tage vor SAT.1 ausgestrahlt. Über die On-Air-Promotion haben wir bewirkt, dass die Zuschauer auch informiert waren, wann die Sendung läuft; und wir haben damit auch eine sehr hohe Quote gehabt. Das ist also ein Beispiel für eine kurzfristige Planungsänderung aus senderstrategischen Überlegungen.

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Henning: Allein die Einplanung ist ein sehr kreativer Prozess. Man ist als Programmplaner auch in die einzelnen Formate involviert, da man ja wissen muss, was man einplant. Auch die Planung gegen die Konkurrenz, um möglichst viele Zuschauer zu erreichen, ist eine kreative Angelegenheit. Ohne kreative Seele würde das nicht funktionieren.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Henning: An oberster Stelle steht Leidenschaft für das Fernsehen. Man muss Fernsehen lieben, um diesen Job zu machen, man muss sich mit dem, was man sendet, identifizieren können und ein gewisses Gespür dafür haben, den eigenen Geschmack hinter den der Masse zu stellen. Ansonsten gehört ein gewisses Organisations- und Improvisationstalent dazu.

Frage: Was haben Programmplaner zuvor gemacht?

Henning: Das ist sehr unterschiedlich. Das geht von einem Studium der Film-, Theater- oder Kommunikationswissenschaften bis hin zu Quereinsteigern, die schon zu Beginn des Privatfernsehens dabei waren und den Job von der Pike auf gelernt haben.

Frage: Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

Henning: RTL hat ein gewisses Image, und das kommt durch das Programm. Die Programmplanung als solche ist nicht direkt markenbildend – markenbildend sind das Programmschema, die Eigenproduktionen und die Köpfe. RTL ist mit dem Claim „Erfrischend anders“ gestartet, und das zählt heute noch. Wir sind nicht damit groß geworden, dass wir versucht haben, die Öffentlich-Rechtlichen zu kopieren, sondern damit, dass wir etwas anderes machen, in andere Nischen gehen, innovativer und frecher sind.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden, auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer – der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorekorder über starke Instrumente verfügt – diese Möglichkeiten nutzen?

Henning: Ich glaube nicht, dass der Zuschauer diese Möglichkeiten nutzen wird. Herr Thoma hat einmal sehr treffend gesagt: Der Zuschauer möchte den Fernseher an-, aus-, laut und leise stellen. Es ist die Unterhaltung, um die es geht. Wenn ich nach Hause komme und von der Arbeit müde bin, schalte ich den Fernseher ein und möchte bedient werden. Die Masse nimmt das, was ihr angeboten wird.

Frage: Welche Rolle werden Vollprogramme Ihrer Prognose nach künftig noch spielen können?

Henning: Wir versuchen, möglichst alles abzudecken, was der Zuschauer sehen will, wir wollen massentauglich sein. Ich glaube nicht, dass die Konkurrenz durch Spartenkanäle oder Digitalfernsehen die großen Vollprogramme betreffen wird.

Klaus Henning, geboren 1963 in Köln, studierte von 1986 bis 1992 an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Organisation und Marketing. Von 1992 bis 1995 war er bei RTL II tätig; zunächst, in der Projekt- und Aufbauphase, zuständig für die Programmbereitstellung. Mit dem Sendestart 1993 wurde er verantwortlich für die Werbekoordination. Ab 1994 war er als Assistent des Technischen Direktors zuständig für Bereichscontrolling, Technik & Produktion. Im Jahre 1995 übernahm er als Abteilungsleiter

die Verantwortlichkeit für die Bereiche Sendeleitung, Ablaufplanung und Werbekoordination. 1996 wechselte Klaus Henning zu RTL Television und wurde Ressortleiter der Programmplanung. Seit 1999 ist er Bereichsleiter Programmplanung/Fremdprogramme. Im Rahmen dieser Tätigkeit ist er verantwortlich für das Marketingbudget sowie für die Marketingpositionierung On- und Off-Air.

Quelle: RTL Television

Experteninterview

Volker Szezinski

Stellvertretender Programm-Geschäftsführer und Leiter Programmplanung,
SAT.1 SatellitenFernsehen GmbH, Berlin

Datum: 17. Februar 2004
Ort: Berlin

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantworten lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Volker Szezinski: Programmplanung hat eine relativ bedeutende Funktion. Denn sie ist die unternehmerische Instanz, die die vom Sender hergestellten oder erworbenen Produkte wettbewerbsfähig auf der Zeitachse entfaltet, um sie dann zur Sendung freizugeben. Relativ bedeutend deswegen, weil die Abteilung Programmplanung natürlich in enger Beziehung zu den programmgenerativen Abteilungen – den Fachredaktionen sämtlicher Programmberitte – tätig ist. Eine Programmplanung kann nur in der Wiederholung frei schalten und walten; im First Run ist sie immer von der Produktqualität abhängig, die zugeliefert wird – auf die kann und sollte man als Programmplaner bereits in der Produktion Einfluss nehmen. Das funktioniert vielleicht nicht bei allen Sendern, aber bei uns ist die Programmplanung in laufende Produktionen und in die Akquise eingebunden.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Szezinski: Ich kann dem absolut zustimmen. Das ist eine sehr moderne Definition eines Programmschemas, und sie ist aus meiner Perspektive absolut nachvollziehbar.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Szezinski: Wir versuchen hier nichts anderes zu tun, als die Summe sämtlicher Programmvermögensteilchen extrem wettbewerbsfähig zur Sendung zu bringen, um damit eine Go-between-Funktion zwischen dem Zuschauermarkt und dem Werbekundenmarkt erfolgreich auszuführen. Wenn ich „wettbewerbsfähig“ sage, darf ich dabei den zweiten Parameter nicht vergessen: Das Ziel ist, ökonomisch klug zu handeln, um die Profitabilität der Programme zu gewährleisten.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist; außerdem noch den Begriff „Scheduling“. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Szezinski: Bei SAT.1 wird eine allumfassende Definition des Begriffs „Programmplanung“ gelebt. Arbeitslogistisch könnte man andere Vokabeln mit ins Spiel bringen: Es gibt natürlich

auch bei uns eine Sendeplanung, das ist die tagesaktuelle Planung, die take-genau den Sendeplan erstellt, der dann zur Sendeabwicklung kommt. Aber in dieser Abteilung wird nicht mehr darüber befunden, welcher Cast einer Eigenproduktion, welche dramaturgische Ausrichtung eines Drehbuches vom Zuschauer gewünscht ist; das ist ein Prozess, der lange vor der Arbeit der Sendeplanung liegt.

Letztlich ist es so, dass die Programmplanung überall ihre Finger drin hat, was manchmal auch gar nicht so gerne gesehen wird. Da gibt es hin und wieder Konflikte, wenn sich die Fachredaktion mit der Programmplanung anlegt oder umgekehrt. Das gehört aber einfach dazu, weil alle mit Herz dabei sind; und alle Herzen schlagen eben nicht gleich.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret für einen privatwirtschaftlichen Fernsehsender, dessen Ziel als Wirtschaftsunternehmen die Gewinnmaximierung sein muss? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Szezinski: Das Unternehmensziel findet sich in der Programmplanung in vielfältigster Hinsicht wieder. De facto ist es so, dass die Programmplanung nichts anderes zu erledigen hat, als die eingangs formulierte Definition unter den Parametern, die der Vorstand uns vorgibt, zu exekutieren. Insofern ist die Programmplanung tatsächlich der Umsatzmaximierung, der Steigerung der Profitabilität des Senders oder besser gesagt aller Sender der Senderfamilie ProSieben-SAT.1 Media AG, verpflichtet. Letztlich gehen wir davon aus, dass wir ein Wirtschaftsunternehmen sind. Im strikten Unterschied zu den Öffentlich-Rechtlichen sind wir keinerlei Bildungsaufgaben untergeordnet, wir sind im Prinzip die „Opfer“ des Zuschauers auf der einen und die „Opfer“ des Werbemarktes auf der anderen Seite – und versuchen, beide uns determinierenden Größen zu harmonisieren. Und das alles unter der Maßgabe, profitabel zu sein, kein Geld zu verbrennen, sondern Geld zu vermehren und dabei dem Zuschauer zu gefallen.

Frage: Sie befinden sich mit Kabel 1 in einer Senderfamilie. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Szezinski: Wer Kinder hat, macht die Erfahrung, dass sich Kinder gegenseitig helfen, die Entwicklung zu beschleunigen. Der eine gibt etwas, der andere nimmt etwas und umgekehrt. Und genauso ist es in einer Senderfamilie: Wir versuchen uns dabei zu helfen, die jeweiligen Unternehmensziele erfolgreich umzusetzen. Das führt dazu, dass wir uns nicht ins Gehege kommen. Dass wir etwas „geben“, heißt, dass wir bestimmte Dinge gar nicht verfolgen, weil wir wissen, dass unsere Kollegen von ProSieben sie verfolgen. Und umgekehrt: ProSieben gibt uns etwas vom möglichen Zuschauermarkt, in dem es sich nicht auf Programme kapriziert, von denen man weiß, dass sich dort SAT.1 kultiviert.

Frage: Um im Bild zu bleiben: In Familien gibt es ja auch ab und zu mal Streit. Da der Zuschauer immer nur ein Programm zu einer bestimmten Zeit sehen kann, stehen auch die Programme einer Senderfamilie in Konkurrenz zueinander. Ist das nicht gerade für ein Vollprogramm wie SAT.1 kontraproduktiv?

Szezinski: Natürlich ist es so, dass wir alle in einem einzigen Zuschauerreservoir fischen; wir konzentrieren uns aber dort auf ganz bestimmte, definierbare Zuschauergrößen. Es wird zwar immer eine Schnittmenge geben: den Zuschauer, der am Abend vor dem Fernseher sitzt und sagt: „Oh Gott, jetzt haben die bei ProSieben diesen Film und bei SAT.1 jenen und ich finde beide gut – das haben die aber blöd gemacht.“ Klinisch sauber getrennt bekommen wir unser tägliches Tun nicht immer hin, aber in der Gesamtheit sicherlich. Wir reden dabei ja schließ-

lich über fast 35 Millionen werberelevante Zuschauer in Deutschland – da ist die Senderfamilienaufstellung die Möglichkeit, sich bei der erfolgreichen Akquise von Zuschauerqualitäten und -quantitäten möglichst nicht ins Gehege zu kommen.

Frage: Worin liegen die besonderen Herausforderungen, die Programmplanung für ein Vollprogramm zu machen?

Szezinski: Es gibt keinen Sender auf der Welt, der in jedem Slot Marktführer ist. Ein Familienvollprogramm, wie wir es sein wollen, muss halt für viele Zuschauergruppen eine Programmpalette anbieten und in jedem Fragment dieser Palette möglichst gut sein, akzeptiert und wahrgenommen werden. Da wird Mittelmaß sofort durch Wegzappen bestraft, weil man zu sehr im Konkurrenzgehege steckt und andere Sender dann in diesem Segment besser sind. „Besser“ heißt in diesem Zusammenhang: Sie treffen einfach den Publikumsgeschmack noch besser als wir – oder umgekehrt. Dadurch entsteht dann leicht ein Konkurrenzkampf in der Form, dass versucht wird, einfach dem Besten alles nachzumachen – ein Prozess, den man im deutschen Fernsehen gut beobachten kann.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Szezinski: Es gibt bestimmte Freizeitverhaltensweisen, gegen die zu verstoßen für einen Programmplaner sträflich wäre. Sie können keine Primetime-Produkte morgens für die Hausfrau positionieren, das geht ökonomisch nicht, weil zu dieser Zeit sehr wenige Menschen schauen. Es gibt außerdem Jugendschutz- und Konkurrenzgründe, die das Zustandekommen eines Programmschemas determinieren. Ein solches Programmschema ist ja nicht auf der grünen Wiese frei fabulierend erfunden worden, vielmehr ist es die Verdichtung von ökonomischen und programmlichen Ressourcen unter besonderer Berücksichtigung des Zuschauerverhaltens über den ganzen Tag, aber auch der Konkurrenzsituation, innerhalb derer man plant. Deshalb ist ein Programmschema immer eine relative Größe. Auf eine Menge von Umständen ist Rücksicht zu nehmen, wenn man sein Programm aufstellt. Da große Sender vergleichbaren Parametern unterworfen sind, kommt es dann auch zu schematischen Ähnlichkeiten.

Frage: Spielt aus Ihrer Sicht die Unterscheidbarkeit der Programmschemata zwischen öffentlich-rechtlichen und werbefinanzierten Sendern in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle?

Szezinski: Ich glaube, dass ein Programmschema bei den Öffentlich-Rechtlichen viel weniger den wirklichen Bedürfnissen des Zuschauers entspricht als bei den Privaten. Das hat sicherlich interne Gründe bei den Öffentlich-Rechtlichen; und sicher spielt dabei auch die Definition dessen, was Öffentlich-Rechtliche sein sollen und wollen, eine Rolle. Es gibt jedoch bei den Öffentlich-Rechtlichen Personen, die – obwohl dort in Amt und Würden – gegen die eigentliche Definition des öffentlich-rechtlichen Rundfunks verstoßen, indem sie partiell Sendungen der Privaten kopieren.

Frage: Sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen denn von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

Szezinski: Absolut. Der Streit ist ja offen ausgebrochen: Es ist überhaupt nicht mehr nachvollziehbar, warum Öffentlich-Rechtliche überhaupt neben den Gebühren noch Werbegelder akquirieren – das ist ganz unfassbar und die größte Schräglage im Dualen System. Die Öffentlich-Rechtlichen erhalten regelmäßig Gebührenerhöhungen, und dieses Geld wird dann auf dem freien Markt zu Höchstpreisen für Senderechte ausgegeben. Während man bei den Privaten bereits sehr zurückhaltend ist, bunkern die Öffentlich-Rechtlichen Geld, um es dann im nächsten Jahr auf den Markt werfen zu können. Das ist Gebührenverschwendung.

Frage: Sehen Sie eine Annäherung der Programmschemata bei Öffentlich-Rechtlichen und Privaten?

Szezinski: Ich sehe vereinzelte Ansätze einer Annäherung. Ich bin manchmal aber auch beruhigt, wenn ich sehe, welche absurden Entscheidungen Programmplaner bei Öffentlich-Rechtlichen zu exekutieren haben. Das ist sicher nicht immer der Wille der Programmplaner, die bei den Öffentlich-Rechtlichen aktiv sind – höchstwahrscheinlich ist die Programmplanung oft das Resultat der verschiedenen Hausfraktionen, die sich im Schema deutlich artikulieren.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Szezinski: Das kann es natürlich sein. Wenn ich schon mal alle Professoren ab 50 um 20.15 Uhr vor dem Bildschirm versammelt habe, dann hätte ich sie auch gerne um 21.15 Uhr. Der Audience Flow ist also sicher auch bei den Öffentlich-Rechtlichen eine Größe, die programmplanerisches Handeln bestimmt.

Frage: Sie beobachten sicher auch die Trends in den USA und auf anderen Fernsehmärkten der Welt; die USA sind ja gerade für das privatwirtschaftliche Fernsehen in Deutschland ohnehin ein Vorbild. Sehen Sie dort derzeit Trends hinsichtlich der Programmplanung?

Szezinski: Natürlich beobachten wir den amerikanischen Markt, aber man sollte die Schlussfolgerungen daraus nicht übertreiben. Nicht jede Sau, die in Amerika durchs Dorf getrieben wird, lässt sich auch in Deutschland erfolgreich treiben. Letztlich tickt der deutsche Fernsehzuschauer nach eigenen Gesetzen. Wenn man das nicht wahrhaben will, wird man sich die Zähne daran ausbeißen: In Amerika eingekaufte und in Deutschland ausgestrahlte Ware wird immer nur einen überschaubaren Marktanteil generieren. Mit deutschen Auftragsproduktionen sind dagegen wesentlich höhere Marktanteile zu generieren.

Es gibt natürlich internationale Formate, die es wert sind, adaptiert zu werden – also auf Deutschland umgeschrieben und damit nachgemacht zu werden. Diese Formate kennt man ja: Ein Jauch ohne das weltweite Format von „Who wants to be a Millionaire?“ ist nur ein halber Jauch. Das gilt für Formate, die wir machen, wie es für jede Fernsehstation gilt. Es gibt bestimmte Formate, die sich überall gut herstellen lassen und die überall gut rezipiert werden; es gibt kulturelle Backgrounds, die bestimmte Formate und Aktionen zulassen oder sogar geradezu fördern und andere wiederum abstoßen.

Frage: Wo ist die Programmplanung im Sender organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Szezinski: Bei SAT.1 ist die Programmplanung direkt bei der Programmgeschäftsführung angesiedelt. Wir haben einen Geschäftsführer, Roger Schawinski, und drei Stellvertreter – Alicia Ramirez, Matthias Alberti und ich.

Frage: Welche anderen Abteilungen sind noch an der Programmplanung beteiligt?

Szezinski: Die Abteilungen lassen sich gar nicht getrennt betrachten, ob es nun die Finanzbuchhaltung ist, das Controlling oder die Abteilung Honorare und Lizenzen – das sind alles Abteilungen, die mit uns zu tun haben wie wir mit ihnen. Natürlich hat die Programmplanung außerdem extrem eng mit der Sendeplanung zu tun; ein Kollege aus meiner Abteilung hat den ganzen Tag über nur mit den Kollegen aus der Sendeplanung zu tun: den täglichen Sendeplan abzustimmen und sendefähig zu konzeptionieren. Natürlich haben wir viel mit den programmakquirierenden und -generierenden Abteilungen zu tun; weil wir die Planungsprozesse ja auch mehrjährig begleiten, schalten wir uns schon sehr früh, bereits auf der Ideen-Ebene, in diese Prozesse ein. Und dann haben wir auch sehr viel mit dem Werbezeitenverkauf zu tun: Eine Kollegin arbeitet hauptsächlich daran, die Prozesse zwischen Werbemarkt und Programmmarkt zu koordinieren und zu dolmetschen. Selbst das Merchandising kooperiert regelmäßig mit der Programmplanung.

Frage: Und Programm-Marketing und PR?

Szezinski: Mit Programm-Marketing und PR haben wir natürlich auch zu tun. Die Programm-PR bekommt einmal in der Woche von uns die gesamte Programmwoche erklärt, um diese dann ihrerseits nach draußen zu kommunizieren und auf verschiedenen technischen Plattformen abzubilden, damit Externe jederzeit über die Programminformationen verfügen können. Mit dem Programm-Marketing arbeiten wir ebenfalls zusammen. Nichts ist besser dazu geeignet, das Programm wettbewerbsfähig unter die Leute zu bringen.

Das alles funktioniert natürlich frühzeitig, denn es sind Arbeitsprozesse, die mehrere Monate in Anspruch nehmen. Es gibt einen genauen Schedule, was zu welchem Zeitpunkt mit welcher Priorität für ein Programm zu tun ist – und überall hängt auch die Programmplanung mit drin.

Frage: Wer kann innerhalb eines Fernsehsenders Einfluss auf die Programmplanung nehmen? Etwa Redaktionen, die Ansprüche auf Sendeplätze haben oder erfolgreiche Regisseure? Mit welchen informellen Einflussfaktoren muss man rechnen?

Szezinski: Alle, die hier arbeiten, sind Menschen; und jeder will für sein Produkt das Beste. Es ist deshalb völlig legitim, dass ein Redakteur für seine Sendung kämpft – das fordere ich sogar von einem Redakteur. Wenn ich einen Redakteur sehe, dem alles völlig egal ist – der hätte ein Problem. Ich würde deshalb gar nicht von „informellen“ Einflussnahmen sprechen, denn es sind gewünschte Einflüsse. Ein Programmplaner, der behauptet, er wisse alles am besten, irrt ohnehin. Und deswegen bin ich manchmal geradezu davon abhängig, was andere Leute für eine Sicht auf unsere tagtägliche Arbeit haben. Davon kann man nur profitieren.

Natürlich filtert man diese Einflüsse sofort in das ganze kausale Gewebe hinein, innerhalb dessen unsere Arbeit funktioniert – natürlich weiß ein Redakteur nur einen Bruchteil dessen, was unsere Arbeit tatsächlich determiniert; aber vielleicht ist eine interessante Idee dabei, auf die man selbst noch gar nicht gekommen ist.

Natürlich versuchen auch Moderatoren, Schauspieler, Regisseure oder Produzenten ihre Ideen kundzutun; die hört man sich an – und wenn sie verarbeitbar, sinnvoll und profitabel sind, greift man sie gerne auf.

Frage: Gibt es Gründe, „Minderheitenprogramme“, also Programme, die nicht sehr reichweitenstark sind wie politische Magazine oder Dokumentationen, in der Primetime zu platzieren?

Szezinski: Es gibt 1000 Gründe, weniger quotenstarke Programme in die Primetime zu nehmen. Nehmen wir ein Beispiel: Wir stehen am Sonntagabend vor einem Fußballweltmeisterschafts-Endspiel Deutschland gegen Italien. Da muss man als derjenige, der das Endspiel nicht

ausstrahlt, damit kalkulieren, dass man kaum über vier Prozent Marktanteil der relevanten Basis kommen wird. Wenn man clever ist, nimmt man eine Wiederholung, die keine Restbuchwerte mehr auf sich konzentriert. Wenn Sie so etwas nicht haben, müssen Sie Geld investieren in einer Zeitzone, in der Sie schon im voraus verloren haben. Solche Fälle gibt es – zum Beispiel sechsmal im Jahr „Wetten, dass...?“. Dagegen ist kaum ein Kraut gewachsen. Nicht von ungefähr sprechen Jauch und Gottschalk sich immer ab, damit sie nicht gegeneinander laufen – sie wissen genau, dass sie damit den Zuschauermarkt halbieren würden.

Jede Primetime-Programmierung ist eine Unikat-Situation: Sie werden wahrscheinlich keine zwei Abende in Deutschland finden, die komplett identisch sind. Auch ein überall durchgestrippter Montag mit immer denselben Programmen wird sicherlich durch äußere Faktoren beeinflusst und deshalb nie mit dem vorangegangenen oder folgenden Montag identisch sein. Das macht die Aufgabe der Programmplanung – zum Glück – so kompliziert, dass Binsenwahrheiten da nicht weiterführen.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums...

Szezinski: ...das ist tatsächlich durch das Hinzukommen der privaten Fernsehstationen gekommen. Früher, als es nur Öffentlich-Rechtliche gab, musste das gesamte Fernsehdeutschland den Grillen irgendwelcher verschrobener Redakteure folgen. Heute ist es anders: Wir sind optische Dienstleister, generieren Augenkunden für einen zweiten Markt, um dort Werbegelder an uns zu binden, die wir dann wieder in Programm investieren.

Frage: Bedeutet das, dass die Zuschauerforschung die zentrale Rolle für die Programmplanung spielt?

Szezinski: Es ist nicht die zentrale Rolle, aber eine zentrale Rolle. Wenn wir nur nach den Erkenntnissen der Zuschauerforschung programmieren würden, wäre dieser Sender schon längst pleite. Wenn man keinen guten Drehbuchautor hat, wird man kein gutes Movie bekommen; hat man einen guten Autor, aber einen schlechten Cast, funktioniert es auch nicht. Es ist ein verzwickter kollektiver Prozess, den wir hier alle miteinander realisieren, dass man froh sein kann, wenn am Ende eine hervorragende Quote dabei heraus kommt. Ich glaube deshalb nicht daran, dass es eine einzige kriegsentscheidende Größe gibt, die alles determiniert. Deshalb ist die Zuschauerforschung auch nur eine relative Größe.

Frage: Wie intensiv beschäftigen Sie sich denn mit Forschungsergebnissen?

Szezinski: Die erste halbe Stunde, wenn ich morgens ins Büro komme, ist ausschließlich der Wahrnehmung der Fernsehquoten des Vorabends gewidmet. Unsere Forschungsabteilung beliefert mich jeden Morgen wunderbar mit Zahlenmaterial über den Vortag. Das geht so weit, dass ich mir die Bilder verschiedener Sender zeitgleich auf den Schirm holen und mir dazu die Quotenverläufe anschauen kann. Man könnte theoretisch – was allerdings schon pathologisch wäre – in einer nachträglichen Betrachtung des vergangenen Fernsehtages versinken. Man hat aber in der Regel nicht die Zeit dazu. Die Zahlen sind allerdings ein gutes Instrument, sich immer wieder darüber klar zu werden, was läuft und was nicht läuft. Und auch, um die Frage nach dem Warum zu stellen.

Frage: Spielen neben den Quoten, also quantitativen Daten, auch andere Forschungsmethoden und Ergebnisse für Sie eine Rolle?

Szezinski: Ich habe hier zufällig gerade einen qualitativen Sendungstest liegen; einen Test über ein qualitativ tolles Programm, das abgesetzt wurde, weil es vom Zuschauer nicht gesehen werden wollte. Ich war einer der absoluten Anhänger dieses Programms, das schon vor Jahren abgesetzt worden ist, doch im Zuschauer steckt man nicht drin.

Helmut Thoma hat ja den Satz formuliert: „Der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler.“ Das ist der Weg dahin, Fernsehen zu konfektionieren für den untersten Geschmack, der in Deutschland zu erreichen ist. Da reden wir dann bei einer werberelevanten TV-Basis von 35 Millionen Menschen von vier bis fünf Millionen Zuschauern. Diese vier bis fünf, vielleicht auch sechs Millionen Zuschauer sind bereit, wirklich jeden Trash, jeden Zynismus zu gucken. Über die wird natürlich in der Öffentlichkeit viel diskutiert, was mir Bauchschmerzen bereitet: Warum wird über den schlechten Geschmack dieser Menschen rasoniert statt darüber nachzudenken, was Fernsehen auch sein könnte?

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Szezinski: Ich weiß nicht, ob dazu die Programmplanung geschickt sein muss. Ich denke, die Produkte müssen dazu einfach gut sein. Insofern ist auch der Programmplaner nur eine relative Größe. Ich kann mich noch so geschickt anstellen, wenn die Programme schlecht sind – dann nützt die beste Programmplanung nichts. Ich kann vielleicht mal die eine oder andere verschimmelte Kirsche auf der Torte verstecken, aber ich kann nicht aus schalem Wein einen wunderbaren Tafelwein machen.

Geschickt ist es, im gesamten Arbeitsprozess die Produkte so hinzukriegen, dass der Zuschauer sie sehen will. Wenn man sie dann noch sinnvoll programmiert, kann nicht allzu viel schief gehen.

Es gibt aber natürlich Fälle, in denen ich durch geschickte Programmplanung das Einschaltverhalten der Zuschauer verändern kann. Bei unserer Produktion „Das Wunder von Lengede“ beispielsweise ist das gelungen. Sicherlich sind da sehr, sehr viele Leute, die sonst etwas anderes gemacht hätten, dazu übergegangen, SAT.1 einzuschalten, weil „Lengede“ lief. Die Marktforschung weist deutlich aus, dass dort sehr viele Selektivseher vor dem Bildschirm saßen. Die Frage ist, ob es besonders intelligent ist, sich auf Programme zu kaprizieren, die Selektivseher an den Sender binden; wobei das beim „Wunder von Lengede“ auch nicht unsere Intention gewesen ist. Es ist prinzipiell sicher sinnvoller, sich immer wieder auf das Brot-und-Butter-Fernsehen zu konzentrieren und eine bruchlose Sendeversorgung anzubieten, die dann die immer gleichen Zuschauer-Ratings generiert.

Festzustellen ist jedenfalls, dass es beim „Wunder von Lengede“ Leute gab, die extra dieses Programm eingeschaltet und dafür ihre Freizeitverhaltensweisen geändert haben; die werden deshalb am nächsten Sonntag oder Montag nicht wieder SAT.1 einschalten.

Frage: Ihre Aussage ist, dass ein gutes Programm schon sein Publikum erreichen wird. Vor der Ausstrahlung zu wissen, dass ein Programm ein gutes Programm ist, ist – abgesehen von erkennbaren Highlights – sicher auch nicht so einfach.

Szezinski: Das kann natürlich keiner vorhersagen.

Frage: Wenn wir auch die langfristigen Entscheidungen über künftige Eigenproduktionen und Ankäufe zur Programmplanung zählen, dann spielt natürlich auch das Erkennen inhaltlicher Trends, die das Publikum interessieren könnten (von Sujets wie Basketball als Filmthema bis zu Genres wie dem Quiz) eine Rolle. Wie werden solche Trends beobachtet?

Szezinski: Kein Mensch auf dieser Welt erkennt Trends. Die Fernsehbranche wird diktiert von der Quote – daran kann man alles ausrichten, auch seine eigenen Argumentationsstrukturen. Wir machen Fernsehen – und entweder es wird geguckt oder nicht. Aber ich habe noch keinen einzigen Trend im Fernsehen gesehen. Menschen, die beim Fernsehen arbeiten, sollten etwas devoter sein – sie sollten Gott danken, wenn die Quote hoch ist. Stattdessen gefallen sich viele darin, den analytischen Guru zu geben und in einer Melange aus Kaffeesatzleserei und Altklugheit esoterisch daherzuschwafeln.

Wir versuchen, eine komplexe Materie sinnvoll zu beackern, und dabei irren wir oft genug – wenn jemand allerdings davon redet, einen Trend erkannt zu haben, nur weil er z.Bsp. die Schraube in Sachen Zyniker-Fernsehen eine Runde weitergedreht hat, halte ich das nicht für koscher.

Frage: Die Zielgruppe „werbetreibende Wirtschaft“ spielt im System der kommerziellen Fernsehsender eine große Rolle. Wie kann sie auf die Programmplanung Einfluss nehmen?

Szezinski: Diese Zielgruppe wird genauso bedient wie der Zuschauer. Das heißt, wir prognostizieren anhand unserer Produktqualitäten und der Sendeplatzausrichtung Marktanteile, die wir in den Werbemarkt verkaufen. Die Kommunikation zwischen Fernsehsendern und Werbemarkt ist ein Prognosegeschäft: Wir machen ein Programm und sind davon überzeugt, dass es 20 Prozent Marktanteil in der werberelevanten Gruppe bekommt; wenn wir den Werbemarkt überzeugen, können wir eine entsprechend hoch tarifierte Werbeinsel mit Spots bebuchen.

Frage: Spielt für die Werbewirtschaft neben der Quantität der Zuschauer auch die Qualität des Programmumfeldes eine Rolle?

Szezinski: Ich habe gesehen, dass Zyniker-Fernsehen bei RTL wie „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!“ desaströs gebucht wurde; da mag ein Werbekunde nicht so richtig rein. Ich habe selber Werbetreibende vor dem Start der ersten „Big-Brother“-Staffel philosophieren gehört, die vollmundig gesagt haben: „Da werden wir nie rein gehen.“ Die waren dann zwei Wochen später, nachdem die ersten Ratings so signifikant hoch waren, mit ihrer kompletten Produktpalette in den Werbespots drin.

Vor dem Hintergrund dieser Beobachtungen glaube ich, dass es keine Verhaltensnorm gibt, an der sich die Werbewirtschaft ausrichtet; stattdessen beobachte ich die totale situative und subjektive Entscheidung von Leuten, die über das Werbegeld verfügen.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Szezinski: Als Programmplaner, der die amerikanische Marktsituation beobachtet, weiß man, was auf Messen verkauft wird, was über Output-Deals zu welchem Sender geht. Der deutsche Produktionsmarkt ist ebenfalls kein Geheimnis. Und auch Sportrechte werden mehrjährig verhandelt, der gesamte Programmmarkt der nächsten Jahre ist also erkennbar. Konkurrenzbeobachtung ist keine Kaffeesatzleserei – die Marktgegebenheiten sind weitgehend transparent, deshalb weiß man, wann was wo kommt.

Durch die Kurzfrist-Programmbesichtigung ist man in der Regel auch immer noch in der Situation, kurzfristig zu handeln. Da ist es ja in Köln schon fast zur Manie geworden, nach dem Motto „Wir müssen zuerst drauf sein“, auch die Pressekommunikationsregeln außer Kraft zu setzen.

Frage: Sie beobachten sicher nicht alle Wettbewerber mit der gleichen Aufmerksamkeit. Welche sind für Sie am wichtigsten?

Szezinski: Das ist eine schwierige Frage. Wir können uns in der Zwischenzeit leisten, uns mehr auf uns selbst zu konzentrieren. Der Zuschauerkuchen ist segmentiert – wenn Sie sich überlegen, dass knapp 25 Prozent der werberelevanten TV-Basis alleine in Nordrhein-Westfalen, einem Bundesland, in dem RTL beide Füße in der Tür hat, angesiedelt sind, dann kann man sich vorstellen, dass es schon einen arithmetischen Wettbewerbsvorteil in Köln gibt. Sie werden in keinem anderen Bundesland so viele Fernsehzuschauer bekommen wie in Nordrhein-Westfalen; wenn Sie dann noch von der Programmphilosophie her die Schraube so weit runterdrehen, dass Sie beim Unterschichtgeschmack angekommen sind, haben Sie zwei Parameter determiniert: Sie sind auf die größte Menge gegangen und gleichzeitig auf die niedrigste Anspruchshaltung. Und das bedeutet Masse.

Diese Programmphilosophie kann für uns nur zum Teil Relevanz besitzen. Ich will nicht sagen, dass wir sie komplett ignorieren, aber wir versuchen immer, flächendeckend in ganz Deutschland Publikum aller Schichten an die Marke SAT.1 zu binden. Unser Ziel ist es, über alle Programmbereiche in Deutschland Zuschauer für SAT.1 zu gewinnen und möglichst zu „chronischen“ Zuschauern zu machen und sie nicht nur bei TV-Events zu bekommen.

Wir ziehen heute aus den von uns erzielten Erfolgen rigorose Konsequenzen. Das war früher sicher anders, aber das hatte auch damit zu tun, dass der Sender früher von der Programmvermögenssituation her anders aufgestellt war: Wir machen heute viel selbst, Produkte wie „Edel & Starck“ beispielsweise. Warum wird eine solche intelligente Serie nicht bei den Öffentlich-Rechtlichen gemacht? Wir machen „Hausmeister Krause“, „alphateam“, „Wolffs Revier“, „Schillerstraße“ oder „Genial daneben“ – das sind alles Qualitäten, die im Sender selbst kultiviert wurden, und mit denen wir das, was wir als Sender-Image definiert haben, bedienen.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Szezinski: Wir versuchen immer, den traditionellen SAT.1-Zuschauer zu bedienen. Wir gehen davon aus, dass wir bei einigen Leuten im „relevant set“ sind, die uns auch einschalten, ganz egal, was bei den anderen Sendern läuft. Ein Produkt bei der Konkurrenz ist nur dann ein starkes Produkt, wenn ich das Gefühl habe, dass es bei unseren Zuschauern fischt. Man achtet darauf, antizipiert, inwieweit das Konkurrenzprogramm bei uns einschlagen könnte und versucht, sich entsprechend aufzustellen. Das ist ein Arbeitsgang, der bei der Durchsicht der Konkurrenzprogramme immer wieder gemacht wird.

Wenn ein Sender oder zumindest weite Flächen eines Senders jedoch seriell programmiert sind, ist die Variabilität letztlich auch eine relative. Ein Sender, der sehr viele Unikat-Slots bedient, muss da sicher eine wesentlich intensivere Umplanungspolitik betreiben. Das führt sicher für anhängig Tätige viel häufiger zu Missmut. Wenn ich sehe, dass bei der Konkurrenz eine spezielle Show am Montagabend über zwei Stunden geht und ich immer wieder „SK Kölsch“ und „Edel & Starck“ programmiert habe, weil ich durch mehrjährige Erfahrung ganz genau weiß, dass uns diese Programme unabhängig von den Konkurrenzprogrammen in der werberelevanten Basis mindestens zwölf Prozent bringen, habe ich als Programmplaner ein entspannteres Leben. Zumindes t vordergründig, denn ich muss erst einmal dahin kommen, in einer Melange aus mehrjährigen First, Second und Third Runs diese verkaufbare Programm-Mischung herzustellen. Mich beschäftigen die Konkurrenz-Programmierungen immer in der Form, dass ich überprüfe, ob unsere Gesamtstruktur noch Sinn macht.

Am Dienstag, an dem wir Unikat-Movies haben, ist die Arbeit, jedes Mal die Konkurrenzsituation zu überprüfen, wesentlich intensiver – denn jedes Programm am Dienstag ist eine Single-Shot-Programmierung. Eine mehrjährige serielle Programmierung, mit der man eine Überschaubarkeit und Planbarkeit hergestellt hat, ist leicht; Single-Shot-Programmierungen sind unter Konkurrenzaspekten wesentlich arbeitsintensiver.

Frage: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Szezinski: Wirtschaftliche Zwänge spielen eine sehr große Rolle. Wir arbeiten ja unter der Prämisse, ein Wirtschaftsunternehmen zu sein – und damit haben wir Profitabilität als oberstes Ziel unseres Tuns akzeptiert. Wir werden deshalb auch permanent an ökonomischen Parametern gemessen. Ich habe deshalb ein quasi-erotisches Verhältnis zu Wiederholungen: Eine Wiederholung ist mir fast lieber als eine Erstaussstrahlung, leider ist das eine ohne das andere nicht denkbar.

Frage: Der Zugang zu Programmquellen ist sicherlich für die Programmplanung nicht unwichtig. Sehen Sie da unterschiedliche Ausgangspositionen zwischen den Anbietern auf dem deutschen Markt?

Szezinski: Theoretisch gibt es heute keine Unterschiede mehr, in der Vergangenheit war das anders. Zu Zeiten der KirchGruppe haben wir über die KirchGruppe akquiriert, da war weniger Flexibilität möglich. Fairerweise muss man aber sagen, dass wir dann aus diesem Fundus über relativ viel Programm verfügen konnten.

Heute können wir uns weltweit überall um die Programme bemühen, die wir haben wollen; vieles verbietet sich allerdings von selbst, da häufig die Preise, die verlangt werden, gar nicht mehr zu refinanzieren sind. Wenn Sie sich beispielsweise die Mondpreise anschauen, die die Öffentlich-Rechtlichen für Sportrechte ausgeben: Das ist ein Ärgernis. Da freue ich mich dann über eine sehr kollegiale, professionelle Haltung der privaten Sender: Man kauft eben keine UEFA-Cup-Spiele mehr für sehr viel Geld, die dann in der Pre-Primetime übertragen werden, keine Zuschauer generieren und nur dazu führen, dass überkandidelte Fußballstars sich den dritten Ferrari kaufen können.

Frage: Wie wird bei Ihnen ein Programmschema entwickelt und verabschiedet?

Szezinski: Es sind letztlich alle daran beteiligt – die Frage ist, wer das Programmschema bestimmt. Das Programmschema bestimmt zunächst einmal der Zuschauer selbst – er sagt ganz genau, was er wann sehen will. Die Frage ist allerdings, wie man seine Programmressourcen so koordiniert bekommt, dass man eine möglichst bruchlose Senderversorgung zu den idealen Timeslots aufrechterhalten kann.

Erfüllungsgehilfe, um das zu erreichen, ist senderseitig die Programmplanung in Koordination mit den programmliefernden und -herstellenden Abteilungen; und das alles unter den ökonomischen Prämissen, die letztlich vom Vorstand gegeben werden. Und der Vorstand versucht, ein hoch profitables Unternehmen zu führen.

Frage: Ist es das Ziel, das Programmschema so lange wie möglich unverändert zu lassen, oder sind regelmäßige Änderungen wichtig?

Szezinski: Wenn das Programmschema clever konstruiert ist, dann ist es ein sich mit dem Zuschauergeschmack modifizierendes Etwas. Jedenfalls in der Primetime. Stehen bleiben wür-

de bedeuten, dass man irgendwann aus dem „relevant set“ seiner Kernzuschauer rausfliegt; dann hätte man ein ökonomisches Problem.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung, zum Beispiel eine Talkshow oder eine Fiction-Serie, hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Szezinski: Ich hoffe zunächst, dass wir in homöopathischen Dosen beauftragt haben, dann ist das Risiko überschaubar.

In einem solchen Fall suche ich mir zunächst eine Programmierung, die schadensbegrenzend ist; dann lasse ich das Programm auf dieser Kompensationsprogrammierung so lange laufen, bis ich es einigermaßen wieder hingekriegt habe.

Fehlinvestitionen sind allerdings immer ziemlich nervig – deshalb gilt es, so etwas im Vorfeld zu vermeiden. Es gibt aber tatsächlich Programme, ich habe einige im Keller liegen, die nichts geworden sind und die abgeschrieben werden müssen. Wer viel macht, macht auch mal etwas falsch; das gilt für SAT.1, aber auch für ProSieben, RTL und die Öffentlich-Rechtlichen.

Frage: Wer entscheidet am Ende, dass ein Format abgesetzt wird?

Szezinski: Da entscheidet das Bauchgefühl von zwei, drei Leuten.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Szezinski: Für wen waren denn Wiederholungen ein Ärgernis? Ich glaube, heute wird nur anders darüber geschrieben als früher. Früher waren es vielleicht getarnte „Hörzu“-Redakteure selbst, die Leserbriefe verfasst haben; heute ist es so, dass wir ein massenmediales System erleben, das im hohen Maße von Wiederholungen lebt. Es ist grotesk, dass Premiere „Premiere“ heißt – wegen zwei, drei Spielfilmpremieren und der Bundesliga-Berichterstattung? 90 Prozent des gesamten Programmolumens von Premiere sind Wiederholungen, die schon x-fach woanders verwertet worden sind. Worauf ich hinaus will, ist: An der eigentlichen Wiederholung ist nichts Schlimmes, ganz im Gegenteil. Die Zuschauer goutieren Wiederholungen teilweise in Rating-Höhen von Erstausstrahlungen. Wir haben unsere entsprechenden Abschreibungssituationen den Re-Run-Situationen angepasst, deshalb habe ich auch gesagt, dass ich ein quasi-erotisches Verhältnis zur Zweit- und Drittausstrahlung habe. Wobei erst eine Viert- oder Fünftausstrahlung richtig Spaß macht.

Die Erstausstrahlungen, bei denen man nie sicher sein kann – sind sie gut, sind sie nicht so gut? – sind die größte Verunsicherung in der Programmplanung; eine Zweitausstrahlung kann man dagegen gut überschauen.

Eine Wiederholung besitzt natürlich auch eine Gebrauchswertsteigerung: Habe ich eine Sache verpasst, bekomme ich sie noch mal vorgesetzt. Habe ich zum Beispiel eine serielle Programmierung bei einer Episode durch Konkurrenzplanung extrem minimiert, habe ich in der Zweitausstrahlung die Möglichkeit, genau die Zuschauer zu bekommen, die beim ersten Mal nicht da waren. Das ist schon oft passiert; und ich habe von unserem Zuschauerservice schon häufiger das Feedback bekommen, dass Zuschauer angerufen und sich bedankt haben, weil sie die Chance erhalten haben, eine Folge doch noch zu sehen.

Frage: Das spricht für sehr zeitnahe Wiederholungen...

Szezinski: Zeitnah ist sehr relativ. Wenn man sieht, dass am vergangenen Sonntag „Erin Brockovich“ bei RTL lief – da lagen zwischen Erst- und Zweitausstrahlung knapp elf Monate. Wenn das keine Potenzialverbrennung im Schnelltakt ist... ich weiß nicht, wie man noch schneller Programme entwerfen kann.

Manche Programme sollte man einfach etwas länger liegen lassen; dazu gehören auch unsere Events. Die haben bereits bei der Erstausstrahlung ein derartig hohes Potenzial erreicht, dass man ruhig etwas länger warten kann, bis man sie wieder einplant.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Szezinski: Ich sehe solche Mehrteiler als Fossilien, als bedrohte Sendungselemente aus der medialen Vergangenheit an. Zweiteiler sind okay, darüber hinaus würde ich aber nicht mehr gehen wollen.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Szezinski: Wenn Sie sich unseren Freitag anschauen: Da geht der Zuschauer um 20.15 Uhr rein, und der Freitag steht zurzeit unter dem Publikumswunsch „Comedy“. Die Arbeitswoche ist vorbei, man setzt sich Freitagabend vor den Fernseher – und von da an dominiert der hedonistische Wunsch nach Entertainment. Da bietet man ein Programm komplett durchgehend – als Program Flow – an. Eine Nummernrevue, die die Bedürfnisse des Publikums nach dem Motto „Unterhalte mich mal“ befriedigt. Einem solchen Programmbedürfnis folgen auch andere Sender, RTL etwa.

Ich sehe auch den Mittwoch in diesem Zusammenhang: Der Mittwoch ist ein sehr programmatischer Tag, um es so zu formulieren. Sie sehen bei uns immer um 20.15 Uhr als Primetime-Opener eine traditionelle Krimiserie, meist „Wolffs Revier“, künftig auch neue Serien, bis 21.15 Uhr. Dann wird traditionell immer der große crime-artige Zweiteiler in Reihe bei SAT.1 programmiert: „Der Bulle von Tölz“, „Eva Blond“ mit Corinna Harfouch, „Inspektor Rolle“ mit Rufus Beck und und und... Es sind noch mehrere Reihen in Vorbereitung.

Man sollte schon versuchen, einen programmatischen Tag hinzubekommen; das wird aber immer nur bis 23.15 Uhr funktionieren, wenn das Publikum wechselt. Bis dahin tut man gut daran, im Sinne des Program und Audience Flow eine programmatische Ausrichtung zu bekommen.

Frage: Wo sehen Sie den Unterschied zwischen Program und Audience Flow?

Szezinski: Das hängt natürlich zusammen: Die wechselnde Programmfolge steht unter der Maßgabe, die Zuschauer beizubehalten und sie ins nächste Programm hineinzutragen. Wenn Sie da einen Bruch in der Programmpolitik haben, haben Sie ein Problem.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern das Publikum, dass nicht zu sehen bekommt, was es erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Szezinski: Wir haben zum Beispiel in der letzten Woche mit Wirkung vom Montag an die legendären Harald-Schmidt-Sendungen rausgenommen, weil einfach nicht mehr anzusehen war, wie die Ratings in den Keller gingen. Die alten Harald-Schmidt-Shows waren nicht identisch mit den neuen; Harald Schmidt war am Anfang ein mittelmäßiger Komiker, der sich auf der Bühne versucht hat, bis er dann zur eigenen Programmressource geworden ist und sich selbst stilisiert hat – es war am Ende eine Personality-Show und keine Late-Night-Show mehr. Wenn man dann Folgen aus der jüngsten Vergangenheit mit Sendungen von 1995/96 vergleicht, ist bis auf den Namen Harald Schmidt nichts mehr identisch. Der Zuschauer hat schlichtweg keine Lust gehabt, diese alten Sendungen zu sehen, und die neuen hat er sowieso gerade gesehen. Hinzu kommt, dass ganz genau gesehen wurde, dass Harald Schmidt nicht mehr da ist, dass es ihn bei SAT.1 nicht mehr gibt, dass die Show eingestellt worden ist. Das ging ja auch mit einem Donnerhall durch die Feuilletons.

Wir haben deshalb eine neue Programmierung vorgenommen, und da haben wir auch auf die Pressekommunikationsfrist keine Rücksicht nehmen können; diese neue Programmierung wird erheblich mehr Marktanteile bringen als Harald Schmidt in der Wiederholung. In solchen Fällen ändert man das Programm kurzfristig – und daran, dass die Quoten dann signifikant steigen, kann man sehen, dass man richtig gehandelt hat, auch wenn der Zuschauer das Programm in der Fernsehzeitschrift nicht findet. Da gibt es dann auch keinen vehementen Widerspruch der Zuschauer.

Ganz schwierig wird es allerdings, wenn man in der Primetime ohne Sinn und Verstand kurzfristig Änderungen vornimmt. Damit schafft man Unmut bei den Leuten, die die Programmzeitschriften machen, und bei den Zuschauern.

Frage: Wie weit planen Sie voraus?

Szezinski: Wir planen mehrjährig voraus

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Szezinski: Das Sich-Auseinandersetzen mit ökonomischen Determinanten, mit Zuschauerforschungsdaten und all den anderen Dingen ist allein schon ein kreativer Prozess. Ich persönlich mag es nicht, wenn Leute vor der Kamera stehen und so tun, als hätten sie die Kreativität gepachtet; die stellen sich dann allzu oft als die austauschbaren Größen im Gesamtspiel heraus. Kreativität heißt ja nichts anderes, als dass ich etwas zur Welt bringe – ich kreierte etwas. Einen ökonomischen Programmplan zu generieren ist eine extrem kreative Angelegenheit, bei der man einiges fürs Leben lernt.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Szezinski: Man kann Teilbereiche der Programmplanung schon in kanonisierten Hochschulsystemen wieder finden. Ich werde regelmäßig eingeladen und halte Vorträge an Film- und Fernsehhochschulen und habe auch schon Diplomarbeiten betreut, in denen sich junge Studenten sehr präzise mit der Programmplanung im Kontext verschiedener Aspekte auseinandergesetzt haben.

Als ich angefangen habe, Programmplanung zu betreiben, wusste ich selber nicht, was das ist. Ich hatte das Angebot von SAT.1, nach Berlin zu gehen und in der Programmplanung zu arbeiten. Ich habe kaum etwas, allenfalls amerikanische Bücher, die für Deutschland allerdings nicht so nutzbringend waren, dazu gefunden. Das war vor 15 Jahren eine Situation, in der ich sehr viel durch Learning by Doing erfahren habe; in der Zwischenzeit kann ich aus dem akku-

multierten Erfahrungswissen aber einiges weitergeben. Aber letztlich präzise ausgebildet werden kann man für die Aufgabe der Programmplanung nicht, weil jeder Sender ein Unikat ist. Ich habe mich deshalb auch immer respektvoll zurückgehalten, wenn es darum ging, die Arbeit anderer Planungskollegen zu bewerten, weil ich nicht hinter die Kulissen schauen kann, welche Determinanten hinter dem jeweiligen Tun stehen.

Frage: Was muss ein Programmplaner konkret an Fähigkeiten und Kenntnissen mitbringen?

Szezinski: Das hängt ganz davon ab, für welchen Teilprozess jemand in der Programmplanung eingestellt wird. Er sollte, wenn er in der direkten Kommunikation mit der Sendeplanung eingesetzt wird, sehr zeitengenau sein – das zeitliche Einhalten eines Plans ist dann das A und O seines Tuns. Er sollte ein akribischer Charakter sein, er sollte Formatsympathien und viel ferngesehen haben, Programme – auch die der Konkurrenz – kennen, er muss vor allem für die eigene Programmpolitik ticken. Wenn ich hier jemanden sitzen habe, der von vornherein sagt „so ein Programm mag ich nicht“, dann klappt es nicht.

Aber es gehört noch mehr dazu: In Vorträgen werfe ich gerne ein Chart an die Wand, auf dem eine Stellenausschreibung aus „werben & verkaufen“ aus dem Jahr 2000 abgebildet ist, die von RTL geschaltet wurde. Da steht unter anderem als Anforderung: „zündende Marketingideen“. Natürlich müssen Programmplaner auch zündende Marketingideen entwickeln.

Er sollte auch in der Lage sein, Programme unter wettbewerbsorientierter Perspektive interpretieren zu können, er sollte natürlich auch wissen, wie der Werbemarkt tickt, was die Branche will und erwartet und wie wir unsere Programmpolitik aufstellen müssen, um in diesem Markt möglichst wettbewerbsfähig zu agieren.

Und er sollte grundsätzlich Spaß am Fernsehen haben – was zugegebenermaßen nicht immer ganz einfach ist.

Frage: Was haben Programmplaner zuvor gemacht?

Szezinski: Ich kenne gar nicht so viele Programmplaner, dass ich da ein Muster erkennen könnte.

Frage: Wie viele Mitarbeiter sind hier in der Programmplanung beschäftigt?

Szezinski: Wir waren einmal 13 bis 15 Leute, davon sind sechs in die Vermarktung übergetreten, weil wir festgestellt haben, dass die koordinierte Kurzfristplanung unter Vermarktungsaspekten wichtiger geworden ist. Und da wir im Rahmen einer Senderfamilie aufgestellt sind, ist es sinnvoll, synergetisch alle an einem Ort zu konzentrieren. Für den „harten Akt“ der Programmplanung sind wir also noch sechs, sieben Leute. Die tatsächliche planerische Arbeit reduziert sich auf vier, fünf Leute.

Frage: Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

Szezinski: Da kann ich nur mutmaßen. Ich glaube, dass der Markenkern das gute Produkt selbst ist. Wenn ein Produkt vom Zuschauer nicht gesehen wird, können Sie bis zum Geht-nicht-mehr versuchen, das Programm durch Marketingbudgets zu stützen. Ich habe die größten Marketingflops dort gesehen, wo riesige Werbebudgets in bestimmte Programme gepumpt und die Programme trotz bester Werbung nicht angenommen wurden. Da frage ich mich, wie man über Marketing Markenpflege betreiben will.

Markenpflege setzt immer dann an, wenn das Produkt vom Konsumenten bereits akzeptiert wird. Alles vorher ist Markengenerierung, und die Markengenerierung ist zum größten Teil

Aufgabe der Programmacher selbst, nicht der Marketingkollegen, die ihr Bestes geben, die aber nie so relevant sein werden wie die produktgenerativen Kollegen. Zunächst muss also erst einmal ein passgenaues Produkt hergestellt werden – Sie können einem Zuschauer auch durch das beste Marketing der Welt kein nicht-gewünschtes Programm aufschwätzen.

Frage: Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

Szezinski: Es gibt offensichtlich eine Priorisierung hinsichtlich derjenigen Sender, die man bevorzugt einschaltet. Dazu gehört bei bestimmten Zuschauern SAT.1, bei anderen gehört SAT.1 überhaupt nicht dazu. Diese Erkenntnis ist bei uns auch die Basis der Familienaufstellung: Wir werden doch nicht übermäßig Manpower und Geld in ein Programm investieren, von dem wir wissen, dass ProSieben sehr viel dichter an den Zuschauerqualitäten und -quantitäten dran ist.

Wir werden auf der anderen Seite aber versuchen, uns bei einem Zuschauer, von dem wir wissen, dass er die Affinität hat, abends SAT.1 einzuschalten und zu schauen, was es heute gibt, als Sender darzustellen. Deshalb ist die Frage schwer zu beantworten. Es kann natürlich auch sein, dass ein Zuschauer zunächst SAT.1 einschaltet und feststellt, dass es nicht den „Bullen von Tölz“ gibt, sondern „Inspektor Rolle“, den er nicht so gerne sieht – und dann wieder weggeht. Bei SAT.1-affinen Zuschauern funktioniert es wohl so, dass wir den First Look haben; wenn der nicht gefällt, geht der Zuschauer woanders hin. Es gibt auch Zuschauer, die – Events oder bestimmte Formate beispielsweise – selektiv einschalten: Zuschauer, die etwa nur den „Bullen von Tölz“ schauen und die alles andere nicht interessiert.

Frage: Mittlerweile wird auf das Labeling von Sendeplätzen (etwa der SAT.1-„FilmFilm“) und die Titel von Sendungen großer Wert gelegt – wie groß ist der Einfluss auf den Erfolg?

Szezinski: Das Label „FilmFilm“ habe ich nie kapiert, das ist etwas, das schon vor meiner Zeit da war und das sich irgendwie festgesetzt hat. Ich glaube, das ist ein Branding, auf das man gerne verzichtet hätte – weil es, deutlich gesagt, einfach nichtssagend ist. Es ist aber inzwischen eine Marke geworden.

Bei den Titeln ist es anders. Die Titel sind für mich Signale – die ersten Produktsignale, die wir zum möglichen Kunden abschicken. Das ist wie bei den Headlines der „Bild“-Zeitung: Wenn nicht auf den ersten Blick klar wird, was drin ist und was der USP ist, funktioniert es nicht. Deswegen liegt bei den Titeln auch unser Hauptaugenmerk. Wenn Sie einen Titel sehen wie „Der Mustervater – Allein unter Kindern“ und wissen, dass SAT.1 eine hohe Affinität bei haushaltsführenden Zuschauerinnen in der Altersgruppe 30 bis 49 besitzt, wissen Sie, wie ein solcher Titel zustande kommt. Es wäre grob fahrlässig, diese Möglichkeiten nicht zu kultivieren, also der größtmöglichen Zuschauergruppe nicht in der ihr eigenen Sprache klarzumachen, welche Produktqualität auf sie zukommt. Insofern ist das Titling eine hervorragende Möglichkeit des Marketing.

Frage: Es gibt Fälle, in denen der Titel mehr verspricht, als das Programm erfüllt.

Szezinski: Sendern, die das machen, geht die Movie-Kompetenz verloren. Sie sehen das bei RTL. Wir haben im Laufe der Jahre versucht, eine passgenaue Produktpalette zu generieren, die Dienstag für Dienstag einer Zuschauergruppe sagt: Wir haben wieder etwas für euch. Wer immer „Weltpremiere“ schreit und am Ende kommt Kreisklasse dabei heraus, hält nicht lange durch. Deswegen empfehle ich immer ein gesundes Verhältnis zwischen Produktankündigung und Qualität herzustellen und das auch in einer angemessenen Sprache zu kommunizieren, die im Jargon der möglichen Zielgruppe angesiedelt ist.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden, auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer – der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorekorder über starke Instrumente verfügt – diese Möglichkeiten nutzen?

Szezinski: Wenn ich etwas von Helmut Thoma gelernt habe, dann dass es bis in die nächsten 1000 Jahre noch Free-TV geben wird, programmiertes Fernsehen. Denn wir haben dabei schon lange den paradiesischen Zustand, den der Mensch sich wünscht: da-zusitzen, einfach nur auf einen Knopf zu drücken und umzuschalten. Das kommt der Bereitschaft, abends bräsig im Fernsehsessel zu sitzen und fernzuschauen, entgegen. Alle technizistischen Neuerungen werden uns auch in 1000 Jahren nicht beunruhigen müssen, denn sie werden immer nur für eine kleine Zahl technologisch mobiler Zeitgenossen eine interessante Perspektive sein. Ich muss mir ja nur mein eigenes Verhalten anschauen: Ich habe natürlich die Möglichkeit, alles was in Deutschland läuft, digital zu rekorden. Aber der Mensch hat nur ein beschränktes Zeitbudget, und innerhalb dieses Zeitbudgets möchte er ganz ökonomisch befriedigt werden; er hat nicht im Geringsten Lust, von diesem Budget übermäßig große Zeiteinheiten an die Bewältigung neuester Technologie, die in der Gebrauchsanweisung schwer verständlich erklärt wird, abzugeben. Deshalb ist die kongeniale Erfindung zum Free-TV die Fernbedienung. Warum sollten wir uns also bei der Programmplanung für Free-TV von selbst ernannten technologischen Avantgardisten beeinflussen lassen? In Amerika sagt man: „If you want to turn your mind on, go to your computer; if you want to turn your mind off, go to your television.“ Und daran glaube ich hundertprozentig.

Volker Szezinski, geboren 1960 in Neumünster, studierte von 1982 bis 1989 Volkskunde, Germanistik, Literaturwissenschaft und Pädagogik an der Christian-Albrechts-Universität in Kiel. Von 1989 an war er als freier Mitarbeiter im ZDF-Landesstudio Kiel, Redakteur bei der „Mecklenburgischen Volkszeitung“ in Rostock, freier Mitarbeiter der „Lübecker Nachrichten“ und Verlagsredakteur in München tätig. 1992 wurde Szezinski Redakteur in der Programmplanung von SAT.1 in Berlin, 1993 bis 1994 war er stellvertretender Abteilungsleiter der Programmplanung des Senders. Seit 1995 leitet er die SAT.1-Programmplanung, seit 1. April 2001 ist Szezinski außerdem stellvertretender SAT.1-Programmgeschäftsführer.

Quelle: GEISSENDÖRFER/LESCHINSKY (Hrsg.) 2002:346

Experteninterview

Nicolas Paalzow

Geschäftsführer, ProSieben Television GmbH, Unterföhring

Datum: 26. Januar 2004

Ort: Unterföhring

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantworten lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Nicolas Paalzow: Ich glaube, dass Programmplanung neben dem Marketing und der Programmentwicklung – wobei man Programmentwicklung und Programmplanung gar nicht voneinander trennen kann – in einem Fernsehsender, der die Perspektive hat, möglichst viele Zuschauer zu erreichen – und das ist im werbefinanzierten Fernsehen der Fall – die größte Bedeutung zukommt. Programmplanung ist derjenige Bereich, auf den man die größte Anstrengung in der Arbeit und Qualität der Ressourcen verwenden muss, weil auch die beste Show oder der beste Film im falschen Programmumfeld keine Chance auf Erfolg haben. Insofern kommt der Programmplanung heute eine sehr große Bedeutung zu. Wenn man sich die Organisation eines Unternehmens wie ProSieben anschaut, gibt es neben dem Geschäftsführer, der quasi für das gesamte Sendergeschehen verantwortlich ist, als wichtigste strategische Partner den Chef der strategischen Programmplanung und den Marketingchef. Über diese zwei werden die Fragen der langfristigen Unternehmensentwicklung, aber auch des operativen Tagesgeschäfts gesteuert. Die Programmplanung ist deshalb fast der Kern unseres Tuns.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Paalzow: Dem kann ich zustimmen. Die Frage ist, ob das Programmschema jemals etwas anderes gewesen ist als ein Wettbewerbsinstrument. In jedem Fall ist mit der Aufstellung eines generellen Schemas die Absicht verbunden, Programme in einer gewissen Regelmäßigkeit anzubieten – ein Ansatz, den heute niemand mehr ernsthaft infrage stellen wird. Ein gut aufgestelltes Programmschema sichert letztlich die Wettbewerbsfähigkeit des Senders. Jeder Sender ist darauf erpicht, sein Programmschema so langfristig und stabil wie möglich aufzustellen; das Schema muss dann mit einem Angebot, einer „Ware mit Treibstoff“, hinterlegt werden. Wenn diese Ware einmal ausgeht, ist man gezwungen, Veränderungen am Programmschema vorzunehmen. Bei ProSieben überlegen wir uns derzeit ganz konkret, auf welchen Programmplätzen wir in der Primetime mit der Ware Spielfilm, die für ProSieben einen hohen Stellenwert hat, noch wettbewerbsfähig sind. Samstag und Sonntag sind wir nach wie vor die Besten, aber am Freitagabend haben wir doch über die Jahre hinweg gemerkt, dass unsere Wettbewerbsfähigkeit sehr leidet; nämlich in dem Maße, in dem auch andere Wettbewerber – RTL II, Vox und ganz stark RTL, aber auch die Öffentlich-Rechtlichen – auf dem Gebiet der Spielfilme, das ProSieben von Beginn bis weit in die Mitte der 90er-Jahre exklusiv besetzt hat, nachrücken. Wir müssen deshalb über den Spielfilmplatz am Freitagabend sehr ernsthaft nachdenken und nach

Alternativen suchen. Dabei muss man sich überlegen, welche Änderungen das für das Programmschema bedeutet.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Paalzow: Das Ziel der Programmplanung bei ProSieben ist die ständige Optimierung der Marktanteile – ganz konkret der Reichweiten in der Zielgruppe 14 bis 49 Jahre. Gleichzeitig ist die Programmplanung das wichtigste Instrument zur Kostensteuerung eines Unternehmens, weil wir natürlich Programmaufwand – also Kosten – in dem Maße erzeugen, wie wir Programm einsetzen. Wir können sehr viel Programme kaufen – sie fallen in der Gewinn- und Verlustrechnung aber erst dann an, wenn wir sie auch spielen, also Programmvermögen aktivieren. Deshalb läuft die Programmkostensteuerung auch über die operative Programmplanung; und damit erfolgt über sie letztlich auch ein Stück weit die Steuerung des Betriebsergebnisses – unserer Margen, die wir am Ende des Jahres an unseren Gesellschafter abliefern müssen. Marktanteile und Margen – um es in zwei plakativen Begriffen auszudrücken – sind der Kern des Schaffens der Programmplanung.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist; außerdem noch den Begriff „Scheduling“. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Paalzow: Ich kenne den Begriff „Programming“ eher aus einem anderen Zusammenhang, nämlich aus der Welt der Werbung. Da meint „Programming“ bestimmte programmliche Kooperationen zwischen Werbekunden und Sendern. Möglicherweise ist das aber auch ein Anglizismus, der im deutschen Sprachgebrauch eine andere Bedeutung hat als ursprünglich. Als angelsächsischen Begriff für „Programmieren“ kenne ich eher „Scheduling“. Damit ist in der einfachsten Form gemeint, auf welchem Sendeplatz welche Show gespielt wird; so kenne ich den Begriff von den Engländern und Amerikanern.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret für einen privatwirtschaftlichen Fernsehsender, dessen Ziel als Wirtschaftsunternehmen die Gewinnmaximierung sein muss? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Paalzow: Der Programmplaner wird immer versuchen, in seine Gedanken über das Programmieren einfließen zu lassen, wie man in welchem Wettbewerbsumfeld erfolgreich Zuschauermarktanteile erzielen kann. Er wird dabei den Aspekt der Kostensteuerung nicht aus den Augen verlieren. Als weiterer Aspekt kommt hinzu, dass die Programmplanung auch für die tägliche Werbeumsatzplanung eine Relevanz besitzt: Ein Film wie „Der Schuh des Manitu“, von dem wir uns sehr hohe Zuschauermarktanteile erwarten, wird in einem traditionell sehr werbeumsatzstarken Monat, nämlich im März, programmiert werden; März und April sind neben Oktober und November die umsatzstärksten Monate des Jahres. Er wird also dort angeboten werden und nicht im Monat mit der höchsten Fernsehnutzung, was traditionell der Januar ist; denn im Januar wird weniger verdient als im März. Mit diesen drei Aufgaben sind die Programmplaner gut ausgelastet.

Frage: Sie befinden sich mit ProSieben in einer Senderfamilie. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Paalzow: Eine Senderfamilie hat Vorteile, aber auch Nachteile. Die Vorteile überwiegen bei uns allerdings, weil wir drei Sender – ProSieben, SAT.1, Kabel 1 – in der Familie haben, die alle drei Spielfilme ausstrahlen. Es gibt Zeiten, in denen generell Spielfilme nachgefragt werden, das ist zum Beispiel am Wochenende. Also müssen wir schauen, dass wir am Wochenende nicht „Independence Day“ gegen „The Rock“ spielen. Indem man drei Spielfilmplanungen miteinander koordinieren muss, wird Programmplanung innerhalb einer Senderfamilie anspruchsvoller. Ich weiß aber aus drei Jahren Praxis, dass das geht; die Schwierigkeiten dabei sind nicht so groß wie die Vorteile, die man davon hat, dass man frühzeitig Wettbewerbssituationen entzerren kann.

Das bedeutet auch manchmal, dass man Programme, die für den Schwestersender strategisch wichtig sind – nehmen wir an, SAT.1 startet eine neue Show – ganz bewusst durch die eigene Programmplanung pushen kann – indem man nämlich an diesem Abend bewusst einen Schritt zurücktritt. Immer natürlich unter Berücksichtigung der Ziele, die man selbst langfristig erreichen will; um das Monatsniveau aufzufangen muss man dann vielleicht am Wochenende zuvor etwas stärker programmieren. Umgekehrt funktioniert das natürlich genauso: SAT.1 wird, wenn wir ein Thema wie „Comeback“ starten, an diesem Abend nicht seinen stärksten Spielfilm senden. Es gibt also durch die Senderfamilie die Möglichkeit, Wettbewerbssituationen für den eigenen Sender einzugrenzen.

Im vergangenen Dezember spielte RTL einen sicherlich für den Sender sehr teuren Spielfilm, „Toy Story“, eine Disney-Produktion. Wir haben mit zwei Sendern zwei unterschiedliche, aber auch starke Spielfilme ausgestrahlt: „Traffic – Macht des Kartells“ bei ProSieben, „Der 200-Jahre-Mann“, eine Tragikomödie mit Robin Williams, bei SAT.1. Wir haben an dem Abend quasi sämtliche Erwachsenen-Zielgruppen abgeschöpft, so dass für „Toy Story“ nur Kinder und die sehr jungen Zuschauer übrig blieben – am Ende hatten wir 16 Prozent, SAT.1 14 und „Toy Story“ nur elf Prozent. Man kann also durch eine Senderfamilie auch versuchen, mit einem Wettbewerber von zwei Seiten her zu konkurrieren – auch das ist ein Wettbewerbsvorteil.

Frage: Ist die Koordination institutionalisiert?

Paalzow: Die Koordination ist durch einen Planungs-Jour-Fixe auf monatlicher Basis institutionalisiert.

Frage: Sie haben selbst gesagt: Es gibt auch Nachteile. Wo liegen die?

Paalzow: Jeder Sender fühlt sich ja als Marke. Die Identifikation der Mitarbeiter eines Senders findet nicht über eine Holding ProSiebenSAT.1 Media AG, sondern über die jeweilige Sendermarke statt: Ein ProSieben-Mitarbeiter wird immer sagen, er arbeitet bei ProSieben. Das prägt natürlich. Insofern können eine Holding-Konstruktion und auch die damit verbundenen Abstimmungsprozesse die eigenen, aus der Marke heraus gedachten Ziele manchmal auch etwas bremsen.

Aber am Ende überwiegen die Vorteile einer Senderfamilie – gerade in einem Fernsehmarkt, der davon geprägt ist, dass es einen sehr starken Wettbewerber, nämlich RTL, gibt. Wenn es die Senderfamilie nicht gäbe, wären über kurz oder lang weder ProSieben noch SAT.1 in der Lage, wettbewerbsfähig zu sein.

Frage: Worin liegen die besonderen Herausforderungen, die Programmplanung für ein Vollprogramm zu machen?

Paalzwow: Wir sind formaljuristisch gesehen ein Vollprogramm, wir sind aber trotzdem eine Sendermarke, die für bestimmte Dinge steht und für andere nicht. Wir sind Spielfilmsender Nummer 1 – in jeder Befragung kommt das heraus; und selbst wenn wir zwei Jahre keine Spielfilme ausstrahlen würden, würde das noch nachhallen. Auf der anderen Seite haben wir keine Kompetenz für Sport. Ich glaube, ein Champions-League-Spiel bei uns würde die Hälfte des Marktanteils erreichen, den es bei SAT.1 bekommt.

ProSieben ist unter den großen Vollprogrammen sicher das Untypischste, weil es die am klarsten profilierteste Marke ist. Das war auch der Grund, warum ProSieben in der Vergangenheit mit einem Premium-Anspruch Reichweitenumfelder stärker kapitalisieren konnte als der eine oder andere Wettbewerber.

Auf der anderen Seite ist der mehr generalistische Anspruch, den SAT.1, RTL, ARD und ZDF verfolgen, auch eine Chance, weil es nichts gibt, was nicht zu der jeweiligen Marke passt. Man kann also alles Mögliche ausprobieren; RTL hat es gerade wieder mit „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!“ gezeigt – einer Show, die wir uns aus Markengesichtspunkten bei ProSieben nicht hätten vorstellen können. RTL macht's und hat damit einen Riesenerfolg.

Wenn wir weiterhin als großer Anbieter und als Vollprogramm wahrgenommen werden wollen, müssen wir darauf achten, dass wir uns weiterentwickeln; wir müssen immer noch als Spielfilmsender Nummer 1 wahrgenommen werden, aber das alleine wird nicht reichen, um in den nächsten zehn Jahren ausschließlich davon zu leben. Deshalb haben wir uns bereits Unterhaltungsbereiche jenseits des Spielfilms erschlossen: Comedy ist ein Genre, dem ich eine große Zukunft bei uns voraussage. Das andere ist Musik-Entertainment, was wir mit „Popstars“ aufgebaut haben. Auch darin sehe ich Marken Aspekte.

ProSieben ist außerdem der einzige Privatsender, der es geschafft hat, in eine klassische öffentlich-rechtliche Domäne, in die der Wissensmagazine, einzudringen. Am Anfang zwar noch mit zaghaftem Erfolg: Als „Galileo“ am Vorabend gestartet wurde, hat jeder gesagt, dass das nicht funktionieren könne. „Galileo“ war auch eine schwierige Geburt, es hat zwei bis drei Jahre gedauert, bis wir respektable Marktanteile erreicht hatten. Heute sind wir – wir überprüfen das monatlich mit einem Image-Tracking durch das Forsa-Institut – für die 14- bis 49-Jährigen der Sender mit den besten Wissensmagazinen, deutlich vor dem ZDF. Manchmal gelingt es halt, eine völlig atypische Richtung in der Programmentwicklung einzuschlagen und sie dann auch tatsächlich zu etablieren; das wird auch immer wieder Teil unserer Planung sein.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Paalzwow: Beides stimmt. Bestimmte Genres, etwa Comedy, machen RTL, SAT.1 und ProSieben. Jeder Sender hat dabei seine guten Marken, RTL mit „Nicola“, „Ritas Welt“ und „Sieben Tage – sieben Köpfe“; SAT.1 mit Kaya Yanar und „Ladykracher“; und wir haben die „bullyparade“ und „TV total“. Wirklich geschaut wird Comedy am Freitagabend; das hat sich über Jahre etabliert. Wir haben sehr lange versucht, Comedy am Montagabend zu etablieren, doch der Montagabend schöpft das Potenzial, das an Zuschauern für dieses Genre existiert, nicht optimal aus. Ich könnte mir vorstellen, dass wir über kurz oder lang einen Freitagabend haben, an dem RTL, SAT.1 und ProSieben alle Comedy oder an Sitcoms orientierte Genres – also Unterhaltung zum Lachen – anbieten.

Auf der anderen Seite hat ProSieben immer versucht, Trends nicht einfach zu kopieren. An bestimmten Programmentwicklungen, etwa den Gerichtsshows, haben wir uns nicht beteiligt. Das geschah zum Teil mit großen Schmerzen: Wir haben die Situation erlebt, dass unsere

Nachmittags-Talkshows, die lange Zeit sehr erfolgreich waren, innerhalb von einem halben Jahr an Attraktivität verloren haben. Im Nachhinein muss man sagen, dass wir darauf nicht vorbereitet waren. Wir sind immer davon ausgegangen, dass niemand bei uns Gerichtsshow sehen will – und das haben uns auch alle Studien bestätigt. Nun ist es aber tatsächlich so, dass Gerichtsshow gesehen werden, auch wenn sie ein ganz schlechtes Image besitzen. Was bietet man nun als Alternative an? Daran haben wir sehr lange gearbeitet, es hat fast zwei Jahre gedauert, bis wir jetzt eine Alternative am Nachmittag stehen haben. Was wir identifiziert hatten, war eine neue Art der Real-Life-Soap und eher Lifestyle-orientierte Do-it-yourself-Geschichten. Mittlerweile ist dafür eine vernünftige Nutzung da, auch wenn die Gerichtsshow immer noch ein bisschen besser laufen – aber wir finden am Nachmittag wieder statt. Wenn man sich also entscheidet, nicht dasselbe zu machen wie die anderen, geht man oft das Risiko ein, den härteren Weg zu gehen. Als Anbieter muss man sich genau überlegen, ob man die Zeit, die Kraft und das Budget hat, einen eigenen Weg zu gehen. Wir haben das damals noch zu einer Zeit gemacht, als die Werbekrise, die uns jetzt sehr stark beutelt, noch nicht zu erkennen war – ich weiß nicht, ob man heute noch ein Programm wie „Galileo“ zwei Jahre aufbauen könnte, bevor sich die entsprechenden Marktanteile einstellen. Die Auswirkungen der Werbekrise auf die programmliche Entwicklung sind immens; man ist dazu verdammt, schnell Erfolg haben zu müssen. Man liest so oft, dass sich die Sender keine Mühe mehr geben – das stimmt zum Teil, aber es hat Gründe, die nicht immer mit Inspirations- und Fantasielosigkeit zu tun haben. Es hat viel damit zu tun, dass heute Erfolg nach den ersten zehn Folgen der ersten Staffel da sein muss, damit ein Produkt auch weiter eine Chance bekommt.

Frage: Spielt aus Ihrer Sicht die Unterscheidbarkeit der Programmschemata zwischen öffentlich-rechtlichen und werbefinanzierten Sendern in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle?

Paalzow: Ich kann das nur aus ProSieben-Sicht beantworten; RTL und SAT.1 werden das aus ihrer Wettbewerbssituation heraus anders beurteilen. Wir betrachten die Öffentlich-Rechtlichen nur unter dem Aspekt der Konkurrenz in der Spielfilmplanung; ansonsten ist es uns relativ egal, was ARD und ZDF machen. Unser Zielgruppenspektrum könnte nicht weiter auseinander liegen: Wir haben bei den 14- bis 49-Jährigen einen Marktanteil zwischen 12 und 12,5 Prozent; ARD und ZDF liegen – wenn nicht gerade Fußball-WM ist – mit sieben bis acht Prozent deutlich darunter. Die programmliche Entwicklung bei ARD und ZDF geht in eine entgegengesetzte Richtung, und es gibt nur ganz selten Felder, bei denen uns die öffentlich-rechtliche Konkurrenz stört. Die einzigen Ausnahmen sind „Wetten, dass..?“, Spielfilme und das eine oder andere Mal auch große Dokumentationen. Bei den Dokumentationen handelt es sich aber eher um einen Akquisitionswettbewerb; ProSieben hat ja inzwischen auch in Koproduktion mit der BBC große, CGI-animierte Dokumentationen im Programm. Da ärgert es mich dann schon, wenn Herr Schächter sagt, dass solche Dokumentationen eigentlich im ZDF laufen müssten und wir im Akquisitionswettbewerb mit Gebührengeldern ausgestochen werden. Eine Sendung wie beispielsweise „Sabine Christiansen“, die durchaus fünf bis sechs Millionen Zuschauer hat, die aber alle über 50 sind, ist für unseren Wettbewerb dagegen völlig uninteressant.

Frage: Sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen denn von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

Paalzow: Ich erwarte das natürlich schon. Ohne zu sehr in die Argumentation des VPRT gegen den öffentlich-rechtlichen Rundfunk einzusteigen, erwarte ich von den Öffentlich-Rechtlichen ein anderes Angebot als von RTL, SAT.1 und ProSieben. Für irgendetwas müssen die Gebühren

ja bezahlt werden. Zum Teil gibt es bei den Öffentlich-Rechtlichen ja auch hervorragende Sendungen, die bei uns aber nie wettbewerbsfähig wären – wir könnten so etwas nicht machen, weil es bei uns niemand anschauen würde; und auch bei den Öffentlich-Rechtlichen schauen ja auch nicht viele zu. Als Gebührenzahler freue ich mich, wenn es bei den Öffentlich-Rechtlichen Programme jenseits des typischen RTL-, SAT.1- oder ProSieben-Angebots gibt. Was aber aus Wettbewerbssicht fürchterlich ist: Wenn große Hollywood-Spielfilme, die um 20.15 Uhr spielbar sind, bei den Öffentlich-Rechtlichen um 22.00 Uhr gespielt werden, weil die Programmkonferenz entschieden hat, dass erst ein politisches Magazin laufen muss. Das ist eine unglaubliche Wettbewerbsverzerrung, die uns unmittelbar betrifft. Wenn das ZDF am Montagabend mit Marktanteilen von bis zu 20 Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen Spielfilme zeigt, die für uns Top-Blockbuster für 20.15 Uhr am Sonntagabend wären, dann verzerrt das den Wettbewerb. Das finde ich nicht in Ordnung; ich kann auf der anderen Seite niemanden davon abhalten, dass er gegen jede wirtschaftliche Rason Filme einfach verheizt.

Frage: Sehen Sie eine Annäherung der Programmschemata bei Öffentlich-Rechtlichen und Privaten?

Paalzow: Ich sehe keine wirkliche Annäherung. Es gibt punktuelle Annäherungen, zum Beispiel am Vorabend. Die ARD hat da mit „Marienhof“ und „Verbotene Liebe“ RTL-Formate im Programm. Das ist auch sehr erfolgreich. Was die Primetime angeht, werden die Öffentlich-Rechtlichen bei der Zielgruppe 14 bis 49 Jahre niemals wettbewerbsfähig sein; ich glaube auch, dass jeder Versuch von vornherein zum Scheitern verurteilt ist. Die Öffentlich-Rechtlichen haben nicht die Flexibilität und nicht die Sendeplätze, sie müssen viel zu viel Geld für andere Sendungen aufwenden – sie laufen da einem Wettbewerb hinterher, den sie niemals gewinnen können, sie werden in zehn Jahren noch weniger Marktanteil bei den 14- bis 49-Jährigen haben als heute. Umso ärgerlicher ist es, dass sie ständig versuchen, in einem Wettbewerb mitzuspielen, den sie längst verloren haben. Die Entwicklungen, die wirklich Agenda-Setting im Fernsehen bedeuten, werden immer aus dem Privatfernsehen kommen – ob das „Deutschland sucht den Superstar“ oder „TV total“ ist, so etwas kann nicht bei den Öffentlich-Rechtlichen entstehen. Wenn „Wetten, dass..?“ heute gelauncht würde, würde die Sendung auch niemanden hinter dem Ofen hervorlocken; das ist nur deshalb eine Marke wie die „tagesschau“ geworden, weil sie seit mehr als 20 Jahren gesendet wird. Und immer wenn die Öffentlich-Rechtlichen versucht haben, programmliche Entwicklungen der Privaten zu kopieren, sind sie kläglich gescheitert: Die ZDF-Casting-Show „Die deutsche Stimme“ hat einen Marktanteil von sechs Prozent bei den 14- bis 49-Jährigen. Diejenigen Zuschauer, die ARD und ZDF aus dem Spektrum der 14- bis 49-Jährigen erreichen könnten, sind die Über-30-Jährigen; dann müsste man für diese Gruppe aber auch etwas anbieten – das ist aber nicht „Die deutsche Stimme“.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Paalzow: Die Öffentlich-Rechtlichen versuchen das ja immer wieder, und zum Teil schaffen sie es auch. Bei den Daily-Soaps „Marienhof“ und „Verbotene Liebe“ im Vorabendprogramm gibt es sicher einen großen Audience Flow. Audience Flow und Marktanteile sollten aber nicht das vorrangige Ziel von öffentlich-rechtlichen Anbietern sein. Das sind die Kriterien, über die wir unseren Wettbewerb austragen und die die Grundlage unserer Finanzierung und unserer programmlichen Entwicklung darstellen. ARD und ZDF sollten im eigenen Interesse, um erfolgreich zu sein, andere Schwerpunkte setzen.

Frage: Sie beobachten sicher auch die Trends in den USA und auf anderen Fernsehmärkten der Welt; die USA sind ja gerade für das privatwirtschaftliche Fernsehen in Deutschland ohnehin ein Vorbild. Sehen Sie dort derzeit Trends hinsichtlich der Programmplanung?

Paalzwow: Das kommerzielle Fernsehen in den USA ist der wichtigste Fernsehmarkt weltweit. Deshalb beobachten wir ihn sehr intensiv. Auch das Programm-Development wird von uns sehr aufmerksam beobachtet. Aber Deutschland ist unter kommerziellen Gesichtspunkten inzwischen der zweitwichtigste Fernsehmarkt weltweit, deshalb braucht niemand mehr in den USA in die Lehre zu gehen. Wir haben hier nach 20 Jahren Privatfernsehen einen gereiften und ausgereiften Markt mit sehr viel Expertise und Know-how. Wir sind nicht mehr da, wo Hugo Egon Balder und Hella von Sinnen zum ersten Mal eine Unterhaltungsshow gemacht haben. Insofern wird der US-amerikanische Fernsehmarkt von uns genauso beobachtet wie andere Territorien. England ist ein wichtiger Fernsehmarkt, auch andere große europäische Länder sind wichtig. Manchmal kommt die eine oder andere Entwicklung auch aus Russland oder aus dem asiatischen Raum, aus Indonesien oder Japan. Das Fernsehen hat zwar immer noch eine gewisse US-amerikanische Dominanz, aber das ist nur noch ein Teilaspekt. ProSieben lebt noch sehr stark von der Programmversorgung aus den USA, was zum Beispiel neue Serien angeht. Aber auch beim Fernsehen gilt: All business is local. Deshalb wird auch für ProSieben die Zukunft darin bestehen, neben guten US-amerikanischen Produkten mit eigenen, originären Ideen zu kommen. So etwas wie „Comeback“ gibt es weltweit noch gar nicht; das Format ist zwar weltweit entwickelt worden, aber Deutschland ist der erste Fernsehmarkt, auf dem es eine Comeback-Show geben wird.

Frage: Gibt es Unterschiede zwischen dem deutschen und dem US-amerikanischen Markt, durch die es vorkommt, dass in den USA erfolgreiche Formate in Deutschland nicht Erfolg versprechend erscheinen?

Paalzwow: Man kann das gut an einzelnen Shows festmachen: Es gibt im fiktionalen wie im nicht-fiktionalen Bereich Ideen, die aus den USA kommen, die hier genauso gut funktionieren und welche, die nicht funktionieren. Das hat meist mit dem kulturellen Kontext zu tun. Vom Format „Der Bachelor“ haben wir immer die Finger gelassen, weil die Vorstellung des Geheiratetwerdens als weiblicher Traumfantasie in der US-amerikanischen Lebenswelt vielleicht noch vorhanden ist, bei einem höhergebildeten ProSieben-Publikum aber schnell einen Comedy-Touch bekommen würde. Man hat dann bei RTL ja auch gesehen, dass das Format nur durch die massive Unterstützung von „Bild“, das den Trash-Faktor betonende Hochschreiben, letztlich noch eine gewisse Publikumsakzeptanz gefunden hat; die Grundidee des Formats ist damit aus meiner Sicht komplett gescheitert. In den USA war das aber ein Riesenerfolg. Ein Konzept wie „Emergency Room“ ist vom Kontext her – der Dramatik in einer Notaufnahme – international; das ist in Deutschland genauso erfolgreich wie in den USA. Letztlich kann man nicht mit Sicherheit vorhersagen, was funktioniert und was nicht funktioniert; das muss man von Show zu Show und von Serie zu Serie entscheiden. Tendenziell nimmt die Bedeutung der USA als Ideen- und Programmlieferant ab – mit Ausnahme natürlich der großen Hollywood-Spielfilme, weil es da um Budgets geht, die sich sonst niemand auf der Welt leisten kann. Es wird immer passieren, dass man in der Einschätzung daneben liegt, davon bin ich zutiefst überzeugt. Das wird auch deutlich, wenn man sich anschaut, wie Programmentwicklung in den USA funktioniert: Da gibt es vor jeder Fernsehseason mehr als 1000 Scripts für mögliche Serien-Piloten; pilotiert werden dann über alle Major-Studios gesehen vielleicht 150. Einen Pickup bekommen anschließend vielleicht 50 Serien; und wenn man Glück hat, gibt es am Ende einen einzigen Break-out-Hit pro Saison. Und das in einem Fernsehmarkt, der von Anfang an kommerziell geprägt ist, wo es seit nach dem Zweiten Weltkrieg Know-how im Fernseh-

Development gibt, wo die führenden Entertainment-Profis der Welt arbeiten. Trotzdem kann auch ein Präsident von NBC oder ABC nicht vorhersagen, was ein Hit wird. Am Ende entscheidet das der Zuschauer, und der Zuschauer ist auch in den USA, dem wahrscheinlich auch am meisten erforschten Fernsehmarkt der Welt, nach wie vor ein unbekanntes Wesen.

Frage: Wo ist die Programmplanung im Sender organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Paalzow: Die Programmplanung ist bei ProSieben ein Geschäftsbereich, so wie es Unterhaltung, Chefredaktion, Marketing und Kommunikation als Geschäftsbereiche gibt. Geleitet wird der Geschäftsbereich von einem Leiter der Programmplanung. Darunter gibt es vier Abteilungen: Die Abteilung „Planung und Kommunikation“ ist das Zentrum des operativen Planungsprozesses. Außerdem die Abteilungen „Spielfilm“ und „Serie“, die sich mit Lizenzprogrammen beschäftigen, die rund 60 Prozent unserer Programmstruktur ausmachen. Nachdem die Akquisition abgewickelt ist, muss in diesen Abteilungen nur noch eine administrative Verplanung der Programme stattfinden. Das ist deshalb kein eigener Geschäftsbereich. Eine US-Serienplanung ist gleichzeitig eine Programmschemaplanung, denn wenn man weiß, dass man aus dem Vertrag mit einem Lizenzgeber zwei Serien in diesem Jahr hat und im nächsten Jahr drei weitere kommen, kann man die schon jetzt in das Programmschema einplanen. Und die vierte Abteilung ist eine technische Ablaufplanung; da geht es um die sekundengenau Verplanung des Sendeschemas.

Frage: Welche anderen Abteilungen sind noch an der Programmplanung beteiligt?

Paalzow: Letztlich sind alle Abteilungen an der Programmplanung beteiligt, weil die Programmplanung sich ja auch mit der Unterhaltungsredaktion und der Chefredaktion auseinandersetzen muss. Wir machen aus der Sendung „TV total“ heraus beispielsweise immer wieder Berichterstattungen und Spezial-Events; da muss eine Programmplanung wissen, wann was kommt und das auch abstimmen.

Die Programmplanung ist der Dreh- und Angelpunkt, wo alles koordiniert wird und zusammenläuft, wo die einzelnen Produktionsinformationen zusammenlaufen, wo man auch fragt, wann welche Filme zur Verfügung stehen. Das ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe.

Frage: Und Programm-Marketing und PR?

Paalzow: Wir haben zweimal in der Woche Programmkonferenzen. Die eine ist mehr auf das operative Tagesgeschäft konzentriert, die andere hat mehr strategischen Charakter. Diese Konferenzen finden unter Einbeziehung von Marketing und Kommunikation statt.

Frage: Wer kann innerhalb eines Fernsehsenders Einfluss auf die Programmplanung nehmen? Etwa Redaktionen, die Ansprüche auf Sendeplätze haben oder erfolgreiche Regisseure? Mit welchen informellen Einflussfaktoren muss man rechnen?

Paalzow: Versuche der Einflussnahme gibt es von vielen Seiten. Es gibt auch die eine oder andere Avance aus dem Werbemarkt. Eine ganze Menge von Faktoren könnte Einfluss auf die Programmplanung haben; dafür gibt es dann den Senderchef, der die Entscheidungen am Ende treffen und nach außen vertreten muss.

Frage: Gibt es Gründe, „Minderheitenprogramme“, also Programme, die nicht sehr reichweitenstark sind wie politische Magazine oder Dokumentationen, in der Primetime zu platzieren?

Paalzow: Das erste Ziel der Programmplanung ist die Optimierung der Marktanteile. Aber man muss auch auf die Kosten schauen. Und so kann es vorkommen, dass man ein Programm mit einem etwas schlechteren Marktanteil in Kauf nimmt, weil die Kosten, die damit verbunden sind, auch bei einem schlechteren Marktanteil noch die Rendite rechtfertigen. Das kommt vor, ist aber eher die Ausnahme. Marktanteile sind ein Teil unseres Geschäfts – das in der Konsequenz wichtigere ist aber das Betriebsergebnis, das man am Ende abliefert.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Bedeutet das, dass die Zuschauerforschung die zentrale Rolle für die Programmplanung spielt?

Paalzow: Das, was wir über unser Publikum wissen, wissen wir in erster Linie aus der quantitativen Forschung der GfK. Das sind also Betrachtungen nach Reichweiten, Marktanteilen und soziodemografischen Aspekten. Das ist eine wichtige Instanz für uns; qualitative Forschung daneben aber auch. Die Stichworte dabei sind Sinus-Milieus, Image-Tracking, zukunfts- und imageorientierte Langzeitstudien zur Marke oder zu einzelnen Sendungen. Es gibt auch eine Vielzahl von qualitativen Pretests, da werden pilotierte Sendungen in Gruppendiskussionen untersucht. Das macht einen wesentlichen Teil unserer Programmplanung aus, kann einem aber nie die Entscheidung abnehmen. Das habe ich in den vergangenen zwölf Jahren gelernt: Wir haben Sendungen mit hervorragenden Testergebnissen on air gegeben, die beim Publikum ganz jämmerlich versagt haben, und umgekehrt genauso. Wie jeder weiß, der sich mit empirischer Sozialforschung beschäftigt hat, kann man nicht sämtliche Variablen untersuchen; es wird immer welche geben, die man nicht beeinflussen kann. Trotzdem würde heute niemand mehr alles aus dem Bauch heraus entscheiden wollen und auf Researcher verzichten.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Paalzow: Eigentlich ist das nicht möglich. Es gibt Ausnahmereischeinungen wie die Dschungelshow „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!“ bei RTL, die für einen kurzen Zeitraum die eingeschlossene Fernsehnutzung verdrängt hat. Wir haben festgestellt, dass eine Serie wie „Sex and the City“ seit langem einmal wieder einen „Must-See“-Charakter hatte; das hat dazu geführt, dass beispielsweise in Schulen Elternabende verschoben wurden. Aber im Prinzip ist es so, dass die Leute dann fernsehen, wenn sie Zeit haben und wenn es ihnen passt; und dann entscheiden sie sich aus dem Angebot für das, was am attraktivsten ist.

Frage: Wenn wir auch die langfristigen Entscheidungen über künftige Eigenproduktionen und Ankäufe zur Programmplanung zählen, dann spielt natürlich auch das Erkennen inhaltlicher Trends, die das Publikum interessieren könnten (von Sujets wie Basketball als Filmthema bis zu Genres wie dem Quiz) eine Rolle. Wie werden solche Trends beobachtet?

Paalzow: Trends sind schön und gut – aber man weiß meist nicht vorher, dass sie kommen. Wir schauen deshalb, dass wir unsere Marke und damit auch unser Programm aus ihrer eigenen Kraft und ihrer eigenen Logik heraus weiterentwickeln. Wenn wir feststellen, dass „Popstars“ bei uns gut läuft – das war ein Versuch, denn wir haben zuvor immer eher schlechte Erfahrungen mit Musik gemacht – dann kommt nach „Popstars“ das nächste Musikthema. Und zwar ganz unabhängig davon, ob das gerade im Trend liegt. Als Fernsehsender ist man schlecht beraten, wenn man versucht, jedem Trend hinterherzulaufen. Der einzige, der es ein Stück weit schafft, Trends zu setzen, ist RTL. Wenn meine Marke ProSieben für eine bestimmte Art von Unterhaltungsqualität und für tolle Spielfilme steht, kann ich aus der Spielfilmkompetenz heraus anfangen, TV Movies zu entwickeln und mir unabhängig von Hollywood ein eigenes

Spielfilmrepertoire zu schaffen; auch zu ganz anderen Kosten natürlich. Aus der Comedy-Kompetenz kann ich weitere Comedy-Shows mit Künstlern entwickeln, die mit ProSieben in Verbindung gebracht werden – mit Bully Herbig und Christian Tramitz etwa, die wir in der „bullyparade“ mit aufgebaut haben. Wir orientieren uns also weniger an Trends als an den eigenen Programmstärken. Das halte ich für den richtigeren Weg, als ständig auf den Wettbewerb zu schauen. Man kann andererseits nicht komplett ignorieren, was der Wettbewerb macht. Wenn RTL sich im Spielfilmbereich verstärkt, müssen wir natürlich dagegen halten. Trends haben außerdem noch den Nachteil, dass sie immer schnell wieder vorbei sind.

Frage: Die Zielgruppe „werbetreibende Wirtschaft“ spielt im System der kommerziellen Fernsehsender eine große Rolle. Wie kann sie auf die Programmplanung Einfluss nehmen?

Paalzow: Meine Erfahrung mit dem werbefinanzierten Fernsehen ist, dass die Bedürfnisse der werbetreibenden Wirtschaft relativ schlicht sind: Sie kauft gerne eine gute Reichweite zu einem guten Preis ein. Da wird sicher auch kein Werbekunde widersprechen. Tatsächliche Impulse für Programmentwicklungen habe ich in zwölf Jahren Privatfernsehen aus der werbetreibenden Wirtschaft noch nicht bekommen. Aber das ist ja auch nicht deren Aufgabe. Wenn man sich in die Rolle des Marketingleiters bei einem Markenartikler versetzt, dann möchte der sein Produkt zu einem guten Preis in einem möglichst qualitativ hochwertigen Umfeld – obwohl das nicht einmal für jede Marke gilt – sehen. Die Einflussnahme von Werbekunden unmittelbar auf programmliche Entwicklungen ist sehr gering. Es kann aber passieren, dass es mittelbar einen Einfluss gibt, weil Werbekunden das Umfeld nicht mögen. Das Format „Big Diet“ bei RTL hielten Werbekunden aus der Lebensmittelbranche für total kontraproduktiv – man konnte da ja schlecht Werbung für Schokoriegel machen.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Paalzow: Dadurch, dass man sich ja in einer überschaubaren Branche befindet. Man kennt sich in der Branche, es gibt keinen Produzenten, der exklusiv für einen Sender arbeitet, genauso wie kein Sender exklusiv mit einem einzigen Produzenten arbeitet. Wenn irgendwo etwas pilotiert wird, quatscht irgendein Kameramann oder ein Aufnahmeleiter, und die Informationen finden ihren Weg zu den Sendern. Das ist die informelle Basis. Daneben gibt es aber auch ganz formale Wege. Genauso wie wir informiert auch RTL seine Werbekunden sehr frühzeitig; ich bin im Februar auf Tour bei 25 Agenturen und gebe einen Ausblick auf das Programmjahr 2004. Ich präsentiere vor jeweils 30 bis 70 Menschen in diesen Agenturen – Ende Februar wird RTL genau wissen, was wir machen. Und umgekehrt natürlich genauso. Im Achtwochenvorlauf werden die Agenturen dann über das konkrete Programm informiert. Auch das findet seinen Weg. Man weiß in der Regel sechs bis acht Wochen vor der Ausstrahlung über die Planung des jeweiligen Wettbewerbers Bescheid. Immer häufiger ist in der letzten Zeit zu beobachten, dass RTL sein Programm sehr kurzfristig ändert. Wenn wir ankündigen, dass wir am 9. Februar „Comeback – die große Chance“ auf ProSieben starten, dann wechselt RTL im Vorlauf von drei Wochen eine Chart-Show ein. Aber auch das haben wir antizipiert, weil es absehbar war. Man erwartet mittlerweile von seinem Wettbewerber, dass er in irgendeiner Form versucht, den Start einer Show auf ProSieben zu torpedieren; umgekehrt machen wir das auch.

Frage: Sie beobachten sicher nicht alle Wettbewerber mit der gleichen Aufmerksamkeit. Welche sind für Sie am wichtigsten?

Paalzwow: Wir fokussieren uns auf RTL, RTL II und Vox. ARD und ZDF interessieren nur im Hinblick auf Spielfilme und große Sportereignisse. Auch Biathlon bei den Öffentlich-Rechtlichen ist für uns ein Problem; eine Sportart, die seltsamerweise in Deutschland gerne gesehen wird. Selbst die Ankündigung der Reihe „Dimension PSI“, die auch unser Genre gewesen sein könnte, über die wir mit dem Produzenten auch im Gespräch waren und die jetzt bei der ARD gelaufen ist, hat keine Relevanz im Wettbewerb, weil so etwas bei ARD oder ZDF in der Regel nur einstellige Marktanteile erzielt.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Paalzwow: Da nutzt einem auch alle Forschung nichts, das ist am Ende fast immer eine Bauchentscheidung. Manchmal weichen wir aus, manchmal halten wir auch dagegen. Wenn man wachsen will, wird man aggressiv programmieren und aufs gleiche Genre setzen müssen, auch wenn es kurzfristig Marktanteile kostet. Denn nur so erzeugt man beim Publikum eine gewisse Wahrnehmung. Wenn man immer elegant zur Seite tritt, wenn etwas Großes passiert, dann wertet man zwar den einen oder anderen Film kurzfristig gut aus, aber man wird dadurch nicht größer, denn man lässt dem Wettbewerber die Chance, mit seinem Programm erfolgreich zu sein.

Nur bei „Wetten, dass..?“ treten wir, wie wohl alle anderen Sender auch, immer zur Seite; das hat aber nichts mit einem Gentleman's Agreement gegenüber Thomas Gottschalk zu tun, sondern das ist das einzige Programm, das in den vergangenen 20 Jahren durch kein anderes Programm irgendwie beschädigt werden konnte. Selbst zu den Hoch-Zeiten von „Wer wird Millionär?“ hat sich RTL nicht getraut, damit gegen „Wetten, dass..?“ anzutreten. Aber selbst ein Programm wie „Deutschland sucht den Superstar“ ist aus meiner Sicht in der zweiten Staffel durchaus angreifbar; da schone ich unsere Spielfilme nicht, bis „Deutschland sucht den Superstar“ zu Ende ist.

Frage: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Paalzwow: Es gibt die Möglichkeit der „außerplanmäßigen Abschreibung“: Wenn etwas wirklich nicht einsetzbar ist, schreibt man es komplett ab. Wenn man „Matrix“ und „Last Samurai“ im Warner-Paket haben will, kauft man auch ein paar Filme, die man sonst nicht erworben hätte. Das ist zum Glück aber nicht mehr so schlimm wie früher; Mitte der 90er-Jahre, als es einen starken Wettbewerb um Pay-TV gab, wurden zum Teil sehr schwierige Filmpakete erworben. Wir werden aber auch solche schwierigen Filme immer einsetzen müssen; auch darin besteht die Kunst des Programmierens: „Matrix“ zu programmieren ist relativ leicht, aber einen Film wie „Jay und Silent Bob schlagen zurück“ zu programmieren, der 95 Prozent der deutschen Öffentlichkeit nichts sagt, ist schwierig.

Frage: Der Zugang zu Programmquellen ist sicherlich für die Programmplanung nicht unwichtig. Sehen Sie da unterschiedliche Ausgangspositionen zwischen den Anbietern auf dem deutschen Markt?

Paalzwow: Man muss da differenzieren. Was Hollywood angeht, gibt es in Deutschland heute keinen attraktiveren Partner als die ProSiebenSAT.1 Media AG. Denn wir haben drei Sender, die

ein Produkt auswerten und dadurch die größten Mengen abnehmen können; daher sind wir für jedes Hollywood-Studio potenziell der interessanteste Partner. Da haben wir sicher die bessere Ausgangsposition. Aber auch wir können nicht alles auswerten und wir haben auch keine unbegrenzten Investitionsbudgets. Deshalb wird es immer einen Wettbewerb geben; und da muss man manchmal schnell und mutig sein, wenn man in die Verhandlungen geht. Im Bereich der Show sind wir aus meiner Sicht gleichauf mit RTL; mal finden wir etwas, mal die. Da gibt es strukturell gesehen, von der Gesellschaftersituation her, keinen Wettbewerbsvorteil.

Frage: Ist es das Ziel, das Programmschema so lange wie möglich unverändert zu lassen oder sind regelmäßige Änderungen wichtig?

Paalzow: Das ist die Idealvorstellung, die aber niemals erreicht wird. Entweder verlieren manche Programme im Laufe der Zeit einfach an Attraktivität, oder es entsteht eine andere Wettbewerbssituation.

Frage: Wer entscheidet über Programmschemaänderungen?

Paalzow: Darüber entscheide ich. Aber nicht, weil ich plötzlich denke, wir müssten mal etwas Neues machen, sondern weil es einen unmittelbaren Sachzwang gibt: Weil wir in einem bestimmten Genre nicht mehr wettbewerbsfähig sind oder weil wir bessere Chancen haben, wenn wir etwas verändern.

Frage: Der Zuschauer kennt das Programmschema eines Senders nicht, er bekommt es nirgendwo zu sehen. Spielt es aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Zuschauers dennoch eine Rolle?

Paalzow: Ich glaube nicht, dass ein Begriff wie „Programmschema“ für einen normalen Zuschauer, der sich nicht professionell mit dem Fernsehen beschäftigt, begreifbar ist. Die Menschen haben ein Gefühl dafür, was ihr eigenes Zeitbudget erlaubt und wann sie gerne etwas sehen würden. Sie haben sicher ein Programmschema indirekt gelernt, wenn sie immer gerne „Gute Zeiten, schlechte Zeiten“, dann die „ProSieben-Nachrichten“ und anschließend „Edel & Starck“ sehen; da stellt sich jeder Zuschauer sein Programmschema punktuell zusammen, aber nicht in Form eines systematischen Stundenplans.

Das Programmschema wird also eher in der Form gelernt, dass der Zuschauer weiß, dass am Freitagabend bei RTL Comedy und am Sonntagabend bei ProSieben Spielfilm kommt. Da das Free-TV-Angebot bei uns so groß und reichhaltig wie auf keinem anderen Markt außer in den USA ist, verlieren natürlich das Programmschema und auch die Programmzeitschriften immer mehr an Bedeutung.

Das Programmschema ist für uns aber sehr wichtig, um uns im Wettbewerb abzugrenzen, doch letztlich entscheidet sich das Publikum auf der Basis des Senders und der einzelnen Sendung.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht – durch Werbung, PR und On-Air-Promotion. Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Paalzow: Ich glaube, dass es heute wichtig ist, nicht nur die einzelne Sendung, der natürlich eine gute Formatidee zugrunde liegen sollte, zu sehen, sondern dass letztlich der ganze Sender etwas tragen muss. Wenn man sich anschaut, was RTL mit dem Dschungelcamp gemacht hat oder was wir im vergangenen Jahr mit „Popstars“ gemacht haben: Da wurde das Unterhaltungsereignis auf dem eigenen Sender zum Ereignis mit News-Wert. Wir haben täglich darüber

berichtet, wie es den Popstars geht, wo sie als nächstes auftreten und wer rausgeflogen ist; so wie RTL praktisch jede Nachrichtensendung mit dem Dschungelcamp aufgemacht hat. Damit wird ein Programm zum Event; wenn etwas im Kontext von Boulevard- oder Nachrichtensendungen auftaucht, bekommt es für den Zuschauer auch eine größere Bedeutung. Das haben die privaten Fernsehsender bereits perfektioniert, ARD und ZDF entdecken das aber natürlich auch und berichten auch schon hin und wieder in der „heute“-Sendung darüber, dass eine große internationale Koproduktion demnächst beim ZDF läuft. Oder Herr Schächter wird über den Abschluss eines Box-Deals interviewt.

Man muss Events kreieren; und das geht auch. Was ist schon spannender, als wenn Stefan Raab mit Prominenten in einem Wok eine Bobbahn herunterfährt – das ist lustig, hat einen gewissen Unterhaltungswert, und warum soll man nicht darüber berichten?

Was heute schwierig ist – und da haben die größeren Sender wie ProSieben, SAT.1 und RTL einen Wettbewerbsvorteil: als kleiner Sender aus dem Nichts ein Format zu starten. Das kann kaum noch funktionieren, weil das Grundrauschen im Fernsehen mittlerweile so groß ist, dass man kaum noch durchdringt – da kann man eine noch so charmante Show-Idee haben. Man braucht heute, weil so viel los und der Wettbewerb inzwischen so groß ist, zu jedem Format den Medien-Hype darum herum, damit es eine entsprechende Wahrnehmung bekommt.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung, zum Beispiel eine Talkshow oder eine Fiction-Serie, hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Paalzow: In der Regel kann man dann auch mit Promotion nichts mehr machen. Es gibt Ausnahmen, der „Bachelor“ bei RTL war vielleicht eine; da hatte man am Ende noch akzeptable Ratings. Aber wenn eine Show sich beim Publikum nicht durchsetzt, hat sie es schwer; die Chance, dass es eine zweite oder dritte Staffel gibt, ist dann sehr gering. Shows, die in der ersten Saison noch kein Break-out-Hit sind, könnten sich aber über eine zweite und dritte Staffel zu einem Publikumsmagneten entwickeln. Ein Beispiel: Wir haben mit unserer eigenproduzierten Serie „Was nicht passt, wird passend gemacht“ ein Durchschnittsrating über die ersten zwölf Folgen erreicht, das etwa beim Senderschnitt liegt. Das ist eigentlich zu wenig, um zu sagen, dass das ein Hit ist; aber auch zu viel, um dem Format keine Chance mehr zu geben. Wir glauben daran, dass das Format in der zweiten und dritten Staffel mehr Marktanteile erreichen wird, deshalb geben wir eine zweite Staffel in Auftrag und überlegen uns, ob es andere Sendeplätze gibt, bei denen mehr Potenzial besteht und wie die Promotion aussehen muss.

Wenn etwas aber von vornherein völlig durchfällt, muss man sich fragen, ob es vielleicht wirklich keine gute Show war; das ist manchmal leider auch so.

Frage: Wer entscheidet am Ende, dass ein Format abgesetzt wird?

Paalzow: Das muss immer der Sendergeschäftsführer entscheiden. Bei gewissen Investitionen holt man sich angesichts des Risikos auch die Zustimmung der Gesellschafter ein.

Frage: Gibt es für die einzelnen Sendeplätze Marktanteilsvorgaben?

Paalzow: Ja.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Paalzow: Privatfernsehen ist ohne Wiederholungen überhaupt nicht denkbar. Aus einem ganz nüchternen Grund: Wenn man heute eine eigenproduzierte Serie oder ein eigenproduziertes TV Movie macht oder einen großen Blockbuster-Spielfilm kauft, wird das Programm niemals über die erste Ausstrahlung zu refinanzieren sein. Der Grund für Wiederholungen ist also aus Sendersicht ein ganz banaler: die Rückführung des Investments in ein Programm über mehrfache Ausstrahlung. Bei einer Investition in eine eigenproduzierte Serie oder Show muss man sich immer fragen, ob das Produkt zwei-, dreimal ausstrahlbar ist.

Genauso wie mittlerweile Werbeunterbrechungen vom Publikum weitgehend akzeptiert sind, ist es mit Wiederholungen. Der Zuschauer ist eh gnadenlos: Er kann ja sofort umschalten und woanders hingehen.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Paalzow: Serien sind das Brot- und Butter-Geschäft eines Senders. Serielle Produktionen haben immer den Vorteil, wenn sie funktionieren, können sie in Staffeln gehen. Spielfilme, Shows, auch Events sind immer eine einmalige Geschichte. Ein eigenproduziertes TV Movie kann auch mal floppen; da hat man das Risiko der Einmal-Bewerbung – beim nächsten TV Movie ist es ein neues Match.

Mehrteiler kann man auch heute noch machen, vielleicht einmal im Jahr oder auch nur alle zwei Jahre einmal. Der Aufwand und die erzielbare Außenwirkung stehen dabei aber in keinem Verhältnis. Manchmal hat man damit zwar herausragende Events, „Das Wunder von Lengede“ bei SAT.1 war ein Beispiel. Aber so etwas ist sehr aufwändig, und man muss schauen, wie es in die Positionierung des Senders und damit in den langfristigen Markenaufbau passt; das kann kein Teil einer wirklichen Wachstumsstrategie sein, das ist mehr etwas fürs Image. In Zeiten, in denen die Budgets nicht allzu groß sind, muss man schauen, wie viel Image man sich leisten kann und will.

Frage: Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Bedeutung haben Feiertage und welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

Paalzow: Feiertage spielen eine große Rolle, weil dort in der Regel eine hohe Fernsehnutzung zu erwarten ist. Die Fernsehmacher hoffen ja immer, dass es zu Ostern möglichst regnet... Ostern ist für alle Sender unglaublich wichtig, weil zu der hohen Fernsehnutzung auch noch hinzukommt, dass Ostern in den umsatzstarken Fernsehmonaten März/April liegt. Weihnachten dagegen ist für ProSieben eher zu vernachlässigen. Heiligabend ist die Fernsehnutzung aus nachvollziehbaren Gründen eher gering, am ersten und zweiten Weihnachtsfeiertag ist die Fernsehnutzung hoch, aber es gibt kaum noch Werbekampagnen, weil Weihnachten vorbei ist. Deshalb ist es zu Weihnachten auch nicht besonders attraktiv, teure Spielfilme zu programmieren. An den Standard-Wochenenden gut zu sein hat mehr Bedeutung als an den Feiertagen; mit Ausnahme von Ostern.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Paalzow: Man versucht natürlich, im Idealfall einen Audience Flow herzustellen. Wenn wir die neue Staffel von „Sex and the City“ am Dienstag um 21.15 Uhr einstarten, programmieren wir zweimal davor ein so genanntes Unterhaltungsspecial „Let’s Talk about Sex and the City“, das sich mit der Serie und den Stars dieser Serie beschäftigt. Wir tun das in der Hoffnung, dass das Publikum sich im Anschluss die neuen Folgen anschaut. Auf der anderen Seite gibt es auch Grenzen des Audience Flow; Sollbruchstellen, die man bewusst in Kauf nimmt, weil man weiß, dass um 22.15 Uhr immer ein großer Austausch zwischen den Sendern stattfindet. Die Fernsehnutzung geht dann herunter, weil viele Leute ins Bett gehen; um 23.15 Uhr gehen dann noch mehr Menschen ins Bett.

Es ist auch ganz klar, dass in der Primetime viel umgeschaltet wird. Da kann man zwar versuchen, die Leute bei der Stange zu halten, aber man weiß auch, gerade wenn man serielles Programm anbietet, wo die Umschaltzeiten sind.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern das Publikum, das nicht zu sehen bekommt, was es erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Paalzow: Wir versuchen, kurzfristige Programmänderungen komplett zu vermeiden. Wenn ich unter Wettbewerbsaspekten am Tag der Ausstrahlung noch etwas ändere, heißt das, dass ich vier Wochen vorher etwas verschlafen habe; das sollte es nicht geben.

Kurzfristige Programmänderungen gibt es manchmal, wenn etwas Unvorhersehbares passiert. Wenn RTL sehr kurzfristig ändert, können wir unter Umständen gezwungen sein, auch noch kurzfristig etwas zu ändern. Aber das muss man sich sehr gut überlegen, ich halte nichts von sehr kurzfristigen Programmänderungen, weil die Erfahrung zeigt, dass das vom Publikum nicht so wahrgenommen wird, wie man es gerne hätte. Ein Spielfilm, der nicht in der Programmzeitschrift angekündigt worden ist, läuft in der Regel deutlich schlechter.

Frage: Wie weit planen Sie voraus?

Paalzow: Man kann sehr lange vorausplanen, die Frage ist, welche Relevanz eine solche Planung besitzt. Wir machen immer mehrjährige Planungen, in denen aber naturgemäß sehr viele Dummies stehen. Mein Gefühl ist, dass Programmentwicklungs- und Programmplanungszyklen immer kurzfristiger im Vorlauf werden, weil der Wettbewerb immer intensiver wird. Da findet ja auch ein Verdrängungswettbewerb um Werbeeinnahmen statt, weil der Markt nicht wächst; dadurch wird der Wettbewerb auf dem Zuschauermarkt noch intensiver. Wenn man merkt, dass man im Januar zu schwach war, muss man heute schon im März oder April reagieren und vielleicht eine Show, die für diesen Zeitraum geplant war, auf den Sommer schieben und etwas, das für den Herbst geplant war, vorziehen. Das gehört mittlerweile zum Tagesgeschäft.

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Paalzow: Auch eine wirtschaftlich orientierte Programmplanung muss sehr kreativ sein. Man muss dazu viele Ideen haben. Programmplanung ist unter künstlerisch-inhaltlichen Gesichtspunkten nicht unbedingt immer kreativ, aber zur Lösung von Marktanteilsproblemen muss man viel Fantasie und Ideen mitbringen. Das ist also ein kreativer Job. Die Inspirationen für die inhaltliche Entwicklung kommen natürlich vor allem aus den Redaktionen; aber auch ein Programmplaner, der Sendungen einplant, hat manchmal eine inhaltliche Meinung.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Paalzw: Man kann den Beruf nur beim Sender lernen. Unser Programmplanungschef war zu Beginn seiner beruflichen Laufbahn bei der GfK, hat dann bei Kabel 1 in der Medienforschung einige Jahre gearbeitet. Dann habe ich ihn gefragt, ob er nicht auch mal Lust hätte, nicht nur hinterher zu sagen, warum etwas schlecht gelaufen ist, sondern daran mitzuarbeiten, es vorher besser zu machen. Das ist also eine Qualifizierung allein über die tägliche Arbeit im Job und die tägliche Erfahrung.

Man muss über ein sehr spezifisches Know-how über Programme und deren Performance in bestimmten Wettbewerbssituationen verfügen. Solche Leute findet man nicht über eine Stellenanzeige. Es ist eine sehr spezialisierte Aufgabe, die mit einem sehr spezifischen Erfahrungshorizont mit einem einzelnen Sender zusammenhängt. ProSieben strahlt im Jahr 300 bis 400 Spielfilme aus; die muss ein Programmplaner alle im Hinterkopf haben.

Frage: Wie viele Mitarbeiter sind hier in der Programmplanung beschäftigt?

Paalzw: Das sind gar nicht so viele. Diejenigen, die wirklich die Programmplanung machen, sind zwei, drei Leute, mich eingeschlossen.

Frage: Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

Paalzw: Ich glaube schon. Man muss sehen, dass jede Platzierung eines Programms in einem bestimmten Umfeld auch eine bestimmte Wahrnehmung beim Publikum erzeugt und möglicherweise auch einen Effekt hat, der Einfluss auf die Marke nimmt – positiv oder negativ. Wir haben eine Sendung namens „Talk, Talk, Talk“, die am Samstag am Vorabend um 19.00 Uhr läuft, beim Publikum sehr erfolgreich ist, aber einen trashigen Charakter besitzt. In der Sendung wird gezeigt, was es in Deutschland und im Ausland für Kuriositäten in den Talkshows gibt; sie setzt dabei klar auf eine voyeuristische Sehmotivation. Das ist kein Programm, das ich mir am Samstag um 20.15 Uhr vorstellen könnte, und zwar unabhängig davon, ob es eine Chance auf eine gute Quote hätte. Genauso würde ich ein Latenight-Entertainment, wie Stefan Raab es macht, nicht auf 20.15 Uhr setzen. So muss man einfach schauen, wo man unter Publikumsaspekten, unter Marktanteils Gesichtspunkten, sein Publikum findet, aber auch, auf welchem Sendeplatz man sich mit welcher Sendung wohl fühlt. Eine Chartshow, wie wir sie am Samstag um 18.00 Uhr senden, ist für diesen Sendeplatz genau richtig; für die Primetime wäre das Programm unvorstellbar. Man muss also bei allem, was man macht, darauf achten, dass die Marke keinen Schaden nimmt.

Frage: Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

Paalzw: Natürlich muss eine gute Show eine gute Show sein. Auf der anderen Seite bin ich überzeugt, wenn ich mir die Sender ProSieben und SAT.1 anschau – und das findet man in der Unternehmensstrategie des Konzerns wieder – dass die großen Spielfilm-Erstausstrahlungen mit der Spielfilmkompetenz, die der Zuschauer ProSieben gegenüber wahrnimmt, auch kommerziell auf ProSieben besser verwertet werden, als wenn sie auf SAT.1 ausgestrahlt würden.

Genauso würde eine Champions-League-Übertragung bei ProSieben nicht annähernd die 25 Prozent erreichen, die sie bei SAT.1 erreicht. SAT.1 hat sich eine extreme Fußballkompetenz aufgebaut, ProSieben hat dagegen keine Kompetenz für Sport.

Frage: Mittlerweile wird etwa durch das Labeling von Sendeplätzen (etwa der SAT.1-„FilmFilm“) und Titel von Sendungen – wie groß ist der Einfluss auf den Erfolg?

Paalzow: Man kann auf diesem Gebiet zwar etwas erreichen, aber ich habe den Eindruck, dass die Möglichkeiten überschätzt werden. Oft stellt man fest, dass ein Labeling, das sich die Marketingverantwortlichen ausgedacht haben, vom Publikum gar nicht so wahrgenommen wird. ProSieben hat einmal vor Jahren versucht, den Begriff „Movie der Woche“ für US-amerikanische TV Movies am Montagabend zu etablieren. Das ist dann zwei Jahre lang verwendet worden; anschließend haben wir eine Befragung durchgeführt und festgestellt, dass fast kein Zuschauer dieses Label zuordnen konnte. Das ist ein klassisches Beispiel dafür, dass sich das Marketing etwas ausgedacht hat, das für den Zuschauer gar keine Relevanz besitzt. Das heißt aber nicht, dass es nicht gelingen kann, ein Programmgenre quasi subkutan, ohne dass der Zuschauer es wahrnimmt, erfolgreich zu etablieren – die Frage ist, ob man dazu ein Label braucht.

Auf der anderen Seite arbeiten wir seit dem vergangenen Sommer mit dem Sender-Claim „We love to entertain you“ als genereller Botschaft, die das Publikum mit ProSieben verbinden soll. Schon nach wenigen Monaten haben wir sehr hohe Recall-Werte; wir haben auch qualitativ untersucht, was das Publikum glaubt, dass der Sender ihm damit sagen will. Das Ergebnis waren Imagedimensionen wie „Sympathie“ und „Nähe zum Publikum“, die wir uns auch erhofft haben. Das funktioniert also, aber man darf dabei nicht zu sehr in seine eigenen Ideen verliebt sein; während man sich im Sender täglich mit dem eigenen Programm beschäftigt, wählt der Zuschauer schließlich aus 25 Programmen aus. Noch vor drei Jahren hat mir ein Freund, der beruflich nichts mit dem Fernsehen zu tun hat, an einem Samstag am Telefon gesagt: „Ich muss jetzt auflegen, ich muss auf SAT.1 die ‚Sportschau‘ sehen.“ Er meinte natürlich „ran“, hatte aber seit seiner Kindheit die „Sportschau“ geschaut. Das zeigt, wo die Grenzen liegen; am Ende ist das aber auch egal, so lange das Publikum einschaltet.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden, auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer – der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorekorder über starke Instrumente verfügt – diese Möglichkeiten nutzen?

Paalzow: Ich sehe das aus der Sicht des heutigen Free-TV-Anbieters. Natürlich können wir technologische Entwicklungen, die kommen oder zum Teil schon da sind, nicht ignorieren. Ich glaube allerdings, dass das normale Rezeptionsbedürfnis der Zuschauer nach wie vor Unterhaltung, Zerstreuung, Ablenkung, vielleicht auch ein wenig Eskapismus ist. Dass also vor allem eine passive Sehmotivation vorhanden ist.

Der Wunsch, das Programm selber aktiv gestalten zu können, müsste erst einmal durch komfortablere Bedienungsmöglichkeiten unterstützt werden. Da ist „Premiere“ ein gutes Stichwort: So lange ich, um einen Pay-TV-Film zu bestellen, bei einem Call-Center anrufen muss und dann auch noch angepflaumt werde, weil ich meine Geheimzahl vergessen habe, und nicht einfach so – wie es beispielsweise bei Direct-TV in den USA geht – meine Bestellung mit der Fernbedienung vornehmen kann, ist es noch ein weiter Weg. Ich habe das Vertrauen, dass solche technologischen Entwicklungen speziell auf dem deutschen Markt etwas länger dauern als auf anderen Märkten. Wenn ich mir anschau, wie die Verbreitung von Satellitenfernsehen und Pay-TV in England aussieht, auch weil das Free-TV-Angebot dort nicht so groß ist wie in Deutschland, dann sieht es in Deutschland noch sehr unterentwickelt aus. Ich glaube deshalb nicht, dass Free-TV in absehbarer Zeit in die Bedeutungslosigkeit abdriften wird.

Worauf man allerdings achten muss: Man hat als Free-TV-Anbieter auch heute schon hervorragende Marken. ProSieben sendet seit 1989 und steht sicherlich bei einem Entertainment-orientierten Publikum für etwas Bestimmtes. Im Rahmen der technologischen Entwicklung muss man schauen, was man mit einer solchen Marke noch veranstalten kann – beispielsweise ein eigenes digitales Bouquet unter dem Label „ProSieben“. Wir haben ja inzwischen auch einen gehörigen Programmbestand, an dem wir die Total-Buy-out-Rechte besitzen. Man sollte sich aber nicht der Illusion hingeben, dass man von heute auf morgen neue Sehbedürfnisse aufbauen wird. In dem Moment, in dem jemand für etwas bezahlen soll, wird das schwierig. Ich sage nicht, dass alles noch zehn Jahre ohne Veränderungen so weitergehen wird wie bisher, aber die großen Revolutionen, die uns auch mit dem Internet prophezeit wurden, erwarte ich nicht. Vollprogrammanbieter werden sich sicher auf technologische Veränderungen einstellen und damit umgehen müssen; als Medienkonzern muss man das auch strategisch begleiten und darauf achten, dass solche Überlegungen im Tagesgeschäft nicht untergehen. Ich bin mir aber sicher, dass werbefinanziertes Free-TV für die ProSiebenSAT.1 Media AG noch auf Jahre hin mit deutlichem Abstand die Haupteinnahmequelle sein wird.

Nicolas Paalzow, geboren 1967 in Berlin, studierte Germanistik, Neuere Geschichte, englische und amerikanische Literaturwissenschaft und Medienwissenschaft an der Technischen Universität Berlin. Nach einer Tätigkeit als Assistent der Geschäftsführung bei DER KABELKANAL wechselte Paalzow zum Deutschen SportFernsehen (DSF). Dort war er Abteilungsleiter für Programmentwicklung und stellvertretender Programmdirektor. Von 1996 bis 2000 war Paalzow Geschäftsführer von Kabel 1. Von 2000 bis April 2004 war Nicolas Paalzow Geschäftsführer der ProSieben Television GmbH, seit Oktober 2004 ist er Geschäftsführer des Münchner Fernsehproduktionsunternehmens Janus TV.

Quelle: PAUKENS/SCHÜMCHEN (Hrsg.) 1999:103; Pressemitteilung der Janus TV GmbH vom 4.10.2004

Experteninterview

Krisztina Imgrund

Leiterin Programmplanung, Kabel 1

Datum: 23. Januar 2004

Ort: Unterföhring

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantwortet lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Krisztina Imgrund: Die Programmplanung besitzt eine ganz wichtige Bedeutung, denn sie sorgt dafür, dass die Programme, die wir haben, so verplant werden, dass sie hinsichtlich des Publikums erfolgreich sind und wirtschaftlich sinnvoll ausgewertet werden. Denn es ist nicht nur wichtig, wann ein neues Format eingestartet wird – sondern auch der wirtschaftliche Hintergrund muss beachtet werden.

Es geht bei der Programmplanung um die Frage, welchen Platz man innerhalb des Schemas eines Senders für ein Programm findet, so dass es vom internen Audience Flow her passt; andererseits müssen auch innerhalb des Konkurrenzumfeldes optimale Bedingungen vorhanden sein, um erfolgreich sein zu können.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Imgrund: Ich kann ihr zustimmen.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Imgrund: Vorweg gesagt: Zu meiner Abteilung gehört auch der Einkauf von Serien und Spielfilmen. Für mich ist es deshalb wichtig, dass wir zunächst einmal solche Spielfilme und Serien erwerben, die den Zuschauern Spaß machen und positive Erinnerungen wecken; Kabel 1 hat ja einen eher etwas klassischeren Touch innerhalb der Fernsehlandschaft in Deutschland. Was dann die konkrete Programmplanung angeht, muss das Schema so gebaut werden, dass möglichst alles erfolgreich läuft und die Programme auf eine positive Resonanz bei den Zuschauern stoßen.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist; außerdem noch den Begriff „Scheduling“. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Imgrund: Wir benutzen den Begriff „Programmplanung“ deswegen, weil wir darunter tatsächlich die ganz konkrete Verplanung von Programmen, die wir selber produzieren oder einkaufen,

verstehen. Dazu gehört auch die programmplanerische Einbettung von neuen Ideen, die wir haben. Wenn es also um das geht, was ein Programmplaner alles tut, damit das, was am Ende in der Programmzeitschrift steht, gut läuft und ankommt, dann ist der treffende Begriff „Programmplanung“.

Der Begriff „Programming“ dagegen ist für mich weiter gefasst, dazu gehört ganz allgemein, welche Programme ein Sender spielt, also die Programmphilosophie eines Senders.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret für einen privatwirtschaftlichen Fernsehsender, dessen Ziel als Wirtschaftsunternehmen die Gewinnmaximierung sein muss? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Imgrund: Einerseits muss man dazu die Programme kennen, die man einplant, um überhaupt zu wissen, welche Zuschauer man erwarten kann – eher Männer, eher Frauen, eher Jüngere oder eher Ältere.

Außerdem ist der Blick auf die Konkurrenz wichtig: Was veranstalten die anderen auf bestimmten Slots, wo hat man eine Chance, eine bestimmte Zielgruppe zu erreichen, die vielleicht um diese Uhrzeit bei den anderen nichts findet? Ein Beispiel: Als alle anderen Privatsender am Nachmittag Talkshows gebracht haben, die sich eher an Frauen richteten, gab es für Männer kein spezifisches Angebot; die haben vielleicht Talkshows geschaut, weil es nichts anderes gab. In diesem Fall war der strategische Weg von Kabel 1, männeraffine Serien zu programmieren, die eine Alternative geboten haben.

Und auch Wirtschaftlichkeit ist dabei sehr wichtig: Man muss wissen, was wie viel kostet und je nach Kosten überlegen, auf welchem Sendepplatz es sich wieder kapitalisieren lässt. Dabei muss allerdings meist ein Mittelweg gefunden werden: Wenn ein Programm teuer ist, aber auf einem Slot, auf dem man das Geld zurückgewinnen könnte, nicht gut funktioniert, hat man auch nichts davon. Das heißt, dass wirtschaftliche Aspekte wichtig sind, aber das Programmgefühl und die Programmeinschätzung an erster Stelle stehen müssen.

Frage: Sie befinden sich mit Kabel 1 in einer Senderfamilie. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Imgrund: Für die Programmplanung hat eine Senderfamilie natürlich Vorteile: Man hat die Möglichkeit, sich mit den Kollegen innerhalb der Sendergruppe abzusprechen. Die Senderstrategien, welcher Sender innerhalb der Gruppe also in welche Richtung geht und wo die Schwerpunkte der einzelnen Sender liegen, sind ohnehin koordiniert. Innerhalb der Programmplanung kann man sich deshalb mehr auf die Feinplanung konzentrieren. Absprechen kann man beispielsweise, wann welcher Sender seine großen Highlights startet, damit man sich nicht in die Quere kommt – das ist ein großer Vorteil.

Frage: Da der Zuschauer aber immer nur ein Programm zu einer bestimmten Zeit sehen kann, stehen auch die Programme einer Senderfamilie in Konkurrenz zueinander...

Imgrund: Kabel 1 hat eine ganz andere Ausrichtung als die anderen Sender der ProSieben-SAT.1-Gruppe, das ist ja sogar eine einmalige Positionierung innerhalb der gesamten deutschen Fernsehlandschaft. Es kann zwar sein, dass man sich punktuell Konkurrenz macht, wenn etwa alle Sender zur gleichen Zeit Spielfilme senden, wir versuchen uns aber untereinander so abzusprechen, dass es dennoch hinsichtlich der Zielgruppen Unterschiede gibt.

Frage: Worin liegen die besonderen Herausforderungen, die Programmplanung für ein Vollprogramm zu machen?

Imgrund: Es ist nicht unbedingt schwieriger, aber es macht viel Spaß und ist sehr abwechslungsreich. Das hängt natürlich auch davon ab, welche Rolle ein Sender sich schon erkämpft hat – wenn Sie RTL sehen, ist das durchaus auch im Informationsbereich schon ein anderer Sender als noch vor einigen Jahren. Wir müssen gerade bei den Informationsprogrammen sehr stark darauf achten, dass sie so gut programmiert sind, dass sie tatsächlich beim Zuschauer ankommen.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Imgrund: Seit der Zeit, als es nur öffentlich-rechtliches Fernsehen gab, bis heute haben die öffentlich-rechtlichen Sender gemerkt, dass sie nicht mehr alleine sind und alles beherrschen können; man hat sicher auch gegenseitig etwas voneinander gelernt. Durch die Konkurrenz sind die Öffentlich-Rechtlichen nicht mehr das, was sie einmal waren – Konkurrenz führt dazu, dass man sich weiterentwickelt. Zwischen Privaten und Öffentlich-Rechtlichen hat sich dadurch zwar einiges angeglichen, doch die Philosophie, das Aussehen, die Machart sind immer noch unterschiedlich.

Und Programmplanung und Machart sind sehr wichtig für die Unterscheidbarkeit. Ich glaube nicht, dass jeder Sender wie RTL aussehen möchte oder wie ProSieben. Die Zuschauer in Deutschland haben gleich nach dem amerikanischen Fernsehmarkt das größte Angebot, deshalb ist es wichtig, dass der Zuschauer die Angebote auseinander halten kann. Je besser ein Fernsehsender formatiert und nach außen erkennbar anders ist, je mehr der Zuschauer weiß, was er bei einem Sender erwarten kann, desto besser ist es. Kabel 1 hat eine einmalige Positionierung, weil wir uns als „Classic Channel“ nach außen kommunizieren und dazu stehen, dass wir die schönsten Programme aus den letzten 30 Jahren zurückbringen, die sehr gerne, aber lange nicht mehr gesehen werden konnten. Und ProSieben hat eine ganz andere Positionierung als RTL.

Es gibt natürlich Trends, die jeder für sich zu nutzen und unterschiedlich umzusetzen versucht, das kann man nicht verhindern. Wenn wir sehen, dass der eine „Big Brother“ und der andere eine Dschungel-Show macht und die Öffentlich-Rechtlichen zwei Familien für ein halbes Jahr nach Sibirien schicken, dann sind das ähnliche Themen, die nur anders aufbereitet sind.

Frage: Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

Imgrund: Für mich haben die Öffentlich-Rechtlichen eine ganz andere Aufgabe als die Privaten – als Zuschauerin will ich mich dort vor allem informieren. Wegen des Informationsangebotes schätze ich die Öffentlich-Rechtlichen sehr; deshalb sollten sie sich auch nicht an die Privaten anlehnen.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Imgrund: Ja. Wenn man eine Nachmittagsprogrammierung aufstellt und sich vornimmt, beispielsweise besonders viele Frauen zu erreichen, und anschließend bringt man in einem krassen Bruch Filme für Männer, dann läuft man Gefahr, dass man die bereits gewonnene Frauen-Zielgruppe verliert. Audience Flow ist meiner Ansicht nach sehr wichtig, weil man nicht davon ausgehen kann, dass Leute gezielt zuschalten – das ist schön, darauf kann man sich aber nicht verlassen. Außer man hat einen richtigen Renner wie „TV total“ oder die „Harald-Schmidt-Show“, bei denen man ein gewisses Kernpublikum voraussetzen kann. Beim Privatfernsehen ist der Audience Flow das A und O, er wird genau untersucht, und wenn er nicht funktioniert, wird das genau analysiert. Wenn der Audience Flow nicht funktioniert, ist das ein Grund für Änderungen.

Frage: Sie beobachten sicher auch die Trends in den USA und auf anderen Fernsehmärkten der Welt; die USA sind ja gerade für das privatwirtschaftliche Fernsehen in Deutschland ohnehin ein Vorbild. Sehen Sie dort derzeit Trends hinsichtlich der Programmplanung?

Imgrund: Das Problem ist, dass die Programmplanung ja nicht durch ein Studium erlernbar ist. Programmplanung kann man nur von Menschen lernen, die seit langem, vielleicht sogar seit Bestehen eines Senders, dabei sind und die Möglichkeit hatten, Dinge auszuprobieren und Erfahrungen zu sammeln. Das ist heute angesichts des Erfolgsdrucks gar nicht mehr so einfach. Die einzige Möglichkeit, die man hat, ist, im Ausland bestimmte Trends zu erkennen – in Amerika, aber auch in England oder im übrigen Europa. Die Amerikaner haben viele Ideen, bei denen wir prüfen, ob wir sie übernehmen können. Es gibt dort Programmierungsstrategien, bei denen ein Abend ab 20.15 Uhr komplett neu aufgestellt wird, und das wird auch nach außen promotet: „Ab heute ist bei uns alles neu“ – und dann kommen fünf neue Serien. Oder die Programmierungsidee, neue Formate so oft wie möglich zu wiederholen, um immer neue Zuschauer zu erreichen und damit die Marktanteile zu steigern. Nicht jede Idee ist übertragbar, aber es gibt sehr viele.

Frage: In den USA gibt es seit langem einen ausgeprägten „Saisoncharakter“ mit groß beworbenen Erstausstrahlungen im Herbst und Wiederholungen im Sommer. Warum hat sich dieses Prinzip in Deutschland nicht annähernd so deutlich entwickelt?

Imgrund: Die Saisonalität ist auch für uns sehr wichtig, nicht nur für Spielfilm-Highlights, auch um Starttermine, etwa für Eigenproduktionen in der Unterhaltung, festzulegen. Es gibt in Deutschland die Nutzungs- und die Werbesaisonalität. Wir versuchen, in den Kernmonaten im Frühjahr und im Herbst unsere Highlights zu setzen; da sind die Zuschauer am besten erreichbar, aber dort finden wir auch die Werbekunden zur Finanzierung. Aber es stimmt schon, dass die Saisonalität in Deutschland nicht so stark ausgeprägt ist wie in Amerika; es sind auch nicht so viele Wiederholungen machbar wie in den USA. Das liegt vielleicht auch daran, dass die Zuschauer hierzulande etwas aufmerksamer sind. Es hängt außerdem sehr davon ab, in welchem Jahr man sich bewegt: 2004 ist das Jahr der Fußball-Europameisterschaft und der Olympischen Spiele – da kann man sich im Sommer nicht so zurücklehnen wie in anderen Jahren ohne solche Großereignisse.

Frage: Wo ist die Programmplanung im Sender organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Imgrund: Die Programmplanung ist direkt unter der Geschäftsführung angesiedelt und mit anderen Abteilungen wie der Unterhaltung auf einer hierarchischen Ebene. Wir haben eine andere Struktur als andere Sender, da die Spielfilm- und die Serienredaktion direkt von mir geleitet werden. Außerdem gehört zu meiner Abteilung noch etwas, was nicht überall zur Programmplanung gehört, die so genannte Feinplanung. Dabei geht es darum, wie ich Übergänge

zwischen Programmen und wie ich Werbeblöcke gestalte und wie ich einen optimalen visuellen Übergang erreiche, der den Zuschauer nicht stört, sondern ihm Spaß macht und ihn dazu verleitet, bei uns zu bleiben. Dieser Aspekt wurde früher unterschätzt, wir legen darauf viel Wert.

Frage: Welche anderen Abteilungen sind noch an der Programmplanung beteiligt? Die Forschung beispielsweise?

Imgrund: Die Forschungsabteilung ist bei uns nicht direkt im Hause, sondern zentral für die ProSiebenSAT.1 Media AG tätig. Es gibt jedoch kleinere Analysen, die wir mit unserem eigenen System selbst durchführen können. Die Analyse komplexerer Fragen – etwa danach, wohin Zuschauer abwandern oder woher wir Zuschauer bekommen – wird in Auftrag gegeben. Die Forschung beginnt bei uns nicht erst, wenn wir etwas ausstrahlen; wir sammeln auch schon für die Entscheidung, wann wir etwas senden, über die Forschungsabteilung Informationen. Bei Projekten in der Pilotierungsphase geht es auch darum, wie das Projekt ankommt, was noch optimiert werden muss und an welchen Tagen man sich die Ausstrahlung vorstellen könnte.

An der Programmplanung beteiligt sind insgesamt alle, die Programm machen, neben meinen Redaktionen Spielfilm und Serie auch Unterhaltung und Information. Ich brauche natürlich die Informationen über neue Programme, um ein Gefühl dafür zu bekommen, wo ich mir dieses Programm vorstellen kann.

Natürlich spielt auch das Controlling eine Rolle – es müssen ja auch die Kosten geklärt werden. Bei Eigenproduktionen ist auch die Herstellungsleitung beteiligt; da geht es zum Beispiel um Fragen der Slotierung, der Einsatzjahre und der Einsatzhäufigkeit.

Wenn das alles entschieden ist, ist auch unsere Vermarktung involviert. Dann wird darüber gesprochen, was wir von dem Format erwarten, wie es nach außen kommuniziert wird, und welche Informationen wir für die Werbekunden brauchen. Außerdem kommen die Presse- und die Marketingabteilung hinzu, die Informationen über Programmierung, Inhalte und Hintergründe benötigen. Je nach Konkurrenzsituation muss auch darüber gesprochen werden, welches Programm mehr gepusht werden muss als das andere. Und schließlich muss auch die Geschäftsführung ihr Okay geben.

Die Programmplanung verbindet also alle Abteilungen miteinander. Wir brauchen alle Informationen von allen, die an einem Produkt mitwirken, damit wir am Ende Entscheidungen treffen können.

Frage: Das Programm-Marketing ist also an diesem Planungsprozess bereits beteiligt?

Imgrund: Wenn wir uns in der Programmplanung ein neues Format überlegen, dann setzen wir uns mit der Presseabteilung und dem Marketing im Voraus zusammen, um herauszufinden, ob der geplante Starttermin umsetzbar ist. Das hängt ja auch von freien Kapazitäten ab; auch diese Abteilungen haben ihre Schedules für das ganze Jahr. Es muss also Hand in Hand mit diesen Abteilungen entschieden werden, damit das Programm sowohl on-air als auch in der Presse die optimale Unterstützung erhält. Wenn beispielsweise zu einem Starttermin die Darsteller einer Serie nach Deutschland geholt werden sollen, dann kann es passieren, dass wir uns mit dem Starttermin danach richten, wann diese PR-Aktion möglich ist.

Wenn sich die Beteiligten, die ja teilweise auch unterschiedliche Sichtweisen auf die Dinge mitbringen, gut verstehen, reden sie auch im Vorfeld über neue Projekte und Formate. Das ist manchmal sehr hilfreich – wenn man sich den ganzen Tag mit Programmplanung, Serien und Spielfilmen beschäftigt, bekommt man von Kollegen, die innerhalb des Senders aus einer anderen Ecke kommen, so manche Impulse.

Frage: Wer kann innerhalb eines Fernsehsenders Einfluss auf die Programmplanung nehmen? Etwa Redaktionen, die Ansprüche auf Sendeplätze haben, oder erfolgreiche Regisseure? Mit welchen informellen Einflussfaktoren muss man rechnen?

Imgrund: Programmplanung kann nicht stattfinden, wenn man auf einer einsamen Insel sitzt und entscheidet. Wenn ein Kollege eine tolle Reportagereihe macht, bin ich da nicht so involviert, selbst wenn ich alle Folgen angeschaut habe. Das ist schließlich sein „Baby“, das vertritt er und dafür hat er Argumente. Optimalerweise läuft es so, dass man sich trifft und überlegt, wo das Programm ins Schema passt, wie es im Vergleich mit der Konkurrenz dasteht, und was dafür und was dagegen spricht. Das wird mit dem Vorgesetzten, aber natürlich auch mit demjenigen diskutiert, der das Programm verantwortet. Im Endeffekt ist jeder allerdings auch auf die Kompetenz der Programmplanung angewiesen: Wenn man Programmplanung macht, muss man das meiste Wissen über die Komplexität des Programms besitzen, was aber nicht heißt, dass immer nur meine Ideen umgesetzt werden.

Frage: Gibt es Gründe, „Minderheitenprogramme“, also Programme, die nicht sehr reichweitenstark sind wie politische Magazine oder Dokumentationen, in der Primetime zu platzieren?

Imgrund: Wenn Sie unser Schema anschauen, sehen Sie, dass wir „K1 – Das Magazin“ um 21.15 Uhr senden. Da hat sich damals jeder gefragt, ob das klappt. Es gibt aber tatsächlich beim Publikum das Bedürfnis, sich so etwas anzusehen. Wirkliche „Minderheitenprogramme“ gibt es nur bei den Öffentlich-Rechtlichen; ein Privatsender kann sich nicht leisten, ein qualitativ hochwertiges Programm für eine Handvoll Zuschauer zu senden. Bei uns sind deshalb auch die Reportagen keine Minderheitenprogramme, sie gehören zu unseren erfolgreichsten Formaten.

Bei der Erstaussstrahlung eines Spielfilms aus dem Kino schaut man sich immer an, wie dieser Film im Kino gelaufen ist und leitet daraus Erwartungen ab. Manchmal kann man sich dann einen unerwartet geringen Erfolg auch erklären: Das Programm ist gut, aber das Konkurrenzumfeld war schlecht. Und es gibt „schwierige“ Spielfilme, die jahrelang gefloppt haben, die plötzlich ein Erfolg sind – die sind dann unerwarteter Weise auf einmal kein „Minderheitenprogramm“ mehr.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Für die Programmplanung würde dies bedeuten: immer der gerade größten Zielgruppe, die fernsehbereit ist, ein attraktives Programm anzubieten. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung wären dann also die zentrale Information, die ein Programmplaner benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

Imgrund: Die Zuschauerforschung nimmt für uns alle Mittel in die Hände, um uns unter die Arme zu greifen. Wir versuchen durch Cluster-Analysen herauszufinden, welche Zuschauer wir haben. Es gibt ja in der deutschen Fernsehlandschaft Sender, zu denen bestimmte Zuschauer eine sehr enge Bindung haben. Das sind nicht nur öffentlich-rechtliche Sender, das trifft beispielsweise auch auf RTL II zu.

Wir versuchen, die Zuschauerschaft besser kennen zu lernen und zuzuordnen, welche Art von Zuschauern wir selber haben. Außerdem machen wir Sinusmilieu-Analysen, bei denen wir beispielsweise etwas über die Interessen der Menschen herausfinden. Und es gibt Trendanalysen, aus denen wir neue Erkenntnisse über die Gesellschaft gewinnen. Alles das wird bei uns gemacht, und wir werden daraus schlauer.

Frage: Was unternehmen Sie konkret, um Trends zu erkennen?

Imgrund: Neben den wissenschaftlichen, manchmal etwas akademischen und nicht immer allen zugänglichen Auswertungen gibt es noch andere Wege. Wir beobachten täglich das Programm in der ganzen Welt, wir versuchen durch Zusammenfassungen von England bis zu den USA herauszufinden, was dort gerade bei den Zuschauern ankommt. Ich finde es allerdings sehr schwierig, Trends vorauszusehen, weil sich alles ständig ändern kann und man sehr schnell reagieren muss, damit es nicht schon zu spät ist.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Imgrund: Dazu muss man schon einen „Riesenkracher“ haben. Man ist im täglichen Leben ja doch sehr durch die Arbeitszeit festgelegt. Wir haben eine Untersuchung durchgeführt, an welchen Tagen sich die Menschen welche Art von Unterhaltung wünschen. Es kam heraus, dass viele am Montag keine ernstesten Sendungen möchten, weil sie am Montag schon verkräften müssen, wieder zur Arbeit zu gehen. Das sind Dinge, über die wir vielleicht lächeln und die wir auch nicht immer 100-prozentig übernehmen, die aber auch immer eine Wahrheit besitzen. Trendforschung ist insgesamt sehr wichtig; etwas wie „Deutschland sucht den Superstar“ ist ja nicht hier erfunden, sondern erfolgreich aus einem anderen Land importiert worden. Wenn man Leute hat, die die Augen offen halten und schnell erkennen, dass etwas zu einem Sender passt, kann das sehr erfolgreich sein.

Frage: Die Zielgruppe „werbetreibende Wirtschaft“ spielt im System der kommerziellen Fernsehsender eine große Rolle. Wie kann sie auf die Programmplanung Einfluss nehmen?

Imgrund: Sie kann Einfluss nehmen, indem sie uns nicht mehr bucht, wenn wir schlecht sind.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Imgrund: Die wichtigste Veranstaltung dazu im Jahr ist die Telemesse; auf der Telemesse bekommen wir ein Bild davon, was die Konkurrenz im nächsten Jahr vorhat; und das bekommen wir nicht nur erzählt, sondern auch visuell vorgeführt. Außerdem gibt es einmal im Jahr die L.A. Screenings, zu denen von jedem Sender Leute hinfahren, um sich die neuen Programme in Amerika anzuschauen; da weiß man dann auch schon, was künftig auf den deutschen Markt kommen könnte. Man kennt ja die Ausrichtung der Sender und weiß, welches Programm zu welchem Sender passen würde.

Daneben gibt jeder Sender bei Pressekonferenzen und in Pressemitteilungen Informationen nach außen, und über „News aktuell“ bekommen wir im Sechswochenvorlauf die Gewissheit, dass bestimmte Sendungen bei der Konkurrenz stattfinden. Da erfahren wir dann beispielsweise auch, welche Spielfilme RTL sendet.

Frage: Können Sie dann noch reagieren?

Imgrund: Ja, wir können vier Wochen vor dem Sendetermin noch reagieren. Das ist nicht schön für die Werbekunden, doch wenn auf uns etwas Unvorhergesehenes einstürzt, müssen wir diese Flexibilität haben. Wenn wir gute Argumente haben und diese den Werbekunden auch vermitteln können, wenn die Werbekunden auch wissen, dass sie für ihre Produkte einen guten Marktanteil erwarten können, dann haben wir auch deren Unterstützung.

Frage: Sie beobachten sicher nicht alle Wettbewerber mit der gleichen Aufmerksamkeit. Welche sind für Sie am wichtigsten?

Imgrund: Für uns sind fast alle wichtig. RTL II und Vox sind wichtig, weil die Sender der zweiten Generation immer miteinander verglichen werden; aber RTL, das ZDF oder die ARD sind teilweise auch unsere Konkurrenz – das hängt immer davon ab, was sie konkret machen.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Imgrund: Wenn man das Gefühl hat, dass das eigene Produkt genauso gut oder noch besser als das der Konkurrenz ist, hält man dagegen. Das ist eine programminhaltliche Entscheidung, die nicht selten vorkommt.

Es ist nicht immer die beste Strategie, auszuweichen; egal ob es Spielfilme oder Serien betrifft. Dazu muss man sehr genau wissen, was die Konkurrenz macht, welche Zielgruppen es anspricht und was man von der eigenen Zielgruppe erwartet.

Wir machen oft eine Gegenprogrammierung und schauen uns an, was passiert – manchmal ist es ein Spiel, bei dem der andere auch denkt, „ich weiche nicht aus und warte mal ab“; und dann kann es, wenn wir nicht ausweichen, passieren, dass doch der andere ausweicht.

Frage: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Imgrund: Wirtschaftliche Zwänge spielen heutzutage überall eine Rolle. Im Detail hängt es natürlich davon ab, in welchem Sender man ist. In den Kernzeiten, in denen man die meisten Marktanteile generieren kann und die auch von der Marktanteilsgewichtung wesentlich sind, vor allem also in der Primetime, kann man sich aber nicht erlauben, nur auf wirtschaftliche Zwänge zu schauen. Wenn das Programm nicht genügend trägt, um Marktanteile zu erzielen, läuft man in den sicheren Misserfolg. Wenn man B-Ware hat, überlegt man sich, ob es vielleicht nur für Zeiten B-Ware ist, in denen der Konkurrenzkampf sehr groß ist. Zu anderen Zeiten, im Sommer etwa, kann die Ware dennoch erfolgreich sein, weil andere viele Re-Runs machen oder die Programmqualität der Konkurrenten so niedrig ist, dass das Programm dagegen bestehen kann. Spielt man dann ein solches Programm in einer weniger wichtigen Zeit, kann man damit sehr erfolgreich sein. Oder man spielt solche Programme in Randbereichen.

Frage: Wie wird bei Ihnen ein Programmschema entwickelt und verabschiedet?

Imgrund: Man muss wissen, welches Profil der Sender hat: Bin ich ein junger, flippiger trendy Sender, bin ich ein familiärer Sender? Dann hat man sein gesamtes Programmvermögen und schaut sich an, welche Programme sich für den Nachmittag und für die Primetime eignen; dann gibt es Programme, die zwar sehr gut sind, aber FSK-Einschränkungen haben, oder Programme, die ein spezielleres Publikum haben und sich nicht dafür eignen, zu bestimmten Uhrzeiten ausgestrahlt zu werden. Dann muss man sich, je nachdem wie die Konkurrenzverhältnisse sind, überlegen, wie das Schema aufgebaut werden soll: Will ich am Nachmittag eher Serien oder Gerichtsshow haben? Am Ende sollte ein Schema stehen, das von der Farbigkeit, von der Zielgruppenansprache und natürlich auch vom Audience Flow her zusammenpasst.

Am Beispiel Kabel 1 formuliert: Ich spiele Serien, die bekannt sind, die vielleicht lange nicht mehr gelaufen sind und über die sich die Leute freuen – und mache damit eine Blockprogrammierung. Das hat den Vorteil, dass solche Blöcke vom Zuschauer erkannt werden – er weiß, wenn er um 13.00 Uhr Kabel 1 einschaltet, kann er davon ausgehen, eine bestimmte Programmfarbe zu bekommen.

Nach diesem Modell wird alles durchgeplant; anschließend wird es dann mit den Redakteuren diskutiert, die die Programme kennen. Dann wird natürlich auch geprüft, ob die Planung mit der Wirtschaftlichkeit zu vereinbaren ist.

Wichtig ist auch, innerhalb der deutschen Fernsehlandschaft zu schauen, wo es Nischen gibt, die unbesetzt sind. Kabel 1 hat sehr viele Spielfilmplätze, mit die meisten Spielfilmplätze bei einem deutschen Fernsehsender überhaupt. Da schaut man natürlich, an welchem Tag man einen neuen Spielfilmplatz aufmachen kann – vielleicht bin ich ja dort der einzige Spielfilmanbieter.

In diesen komplexen Planungsprozess fließen auch Forschungserkenntnisse ein: Leute, die gerade von der Arbeit kommen, schauen sich gerne kurze, vielleicht halbstündige Formate an, weil sie vielleicht noch etwas zu erledigen haben, wie das Abendessen zu machen.

Frage: Spielt das Programmschema aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle? Es wird ja nicht in den Programmzeitschriften abgedruckt.

Imgrund: Jeder Sender wünscht sich natürlich, dass die Zuschauer sich daran erinnern können, was wann kommt. Je mehr Zuschauer man hat, die einem jahrelang treu sind, desto größer ist die Chance. Ob das gelingt, hängt natürlich auch davon ab, wie oft man programmstrukturelle Änderungen durchführt – aus welchen Gründen auch immer. Jeder Sender versucht, so lange wie möglich Kontinuität zu bieten – Kontinuität ist das A und O. Programme, die lange laufen, Strukturen, die wiedererkennbar sind und möglichst wenig Unruhe im Programmschema, die den Zuschauer durcheinanderbringt: Wenn man plötzlich nicht mehr weiß, wo man ist, ob das überhaupt noch „mein“ Sender ist und warum alles anders ist, ist es ganz schlecht.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht – durch Werbung, PR und On-Air-Promotion. Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Imgrund: Event-Programmierung spielt eine große Rolle für den Erfolg. Der Konkurrenzkampf zwischen den Sendern ist heute so groß, dass man Events braucht, um aufzufallen und auch wieder neue Zuschauer zu erreichen. Man zeigt damit, dass man immer in Bewegung ist, Trends und Zuschauerwünsche erkennt.

Es gibt Sender, die bestimmte Event-Programmierungen zu ihren Kernmarken gemacht haben. Wenn Sie an SAT.1 denken, an den „Tunnel“ und andere deutsche Event-Movies, dann ist das ein Aushängeschild, dafür steht SAT.1, und das weiß auch jeder.

Es gibt auch Event-Programmierungen, bei denen es darum geht, bestimmte Dinge noch mehr nach außen zu bringen. Vor einigen Jahren haben wir bei ProSieben das Halloween-Event eingeführt, das sich an ein jüngeres Publikum gerichtet hat. Das war sehr erfolgreich, weil dieses Publikum Halloween feiert und sich im Fernsehen wiedererkennt hat.

Es gibt auch Events bei uns, in denen wir zu unserem Star stehen: Zum Todestag von Audrey Hepburn haben wir ein Event mit ihren Filmen gemacht; ebenso ein Bruce-Lee-Event zu seinem 20. Todestag. Darüber freuen sich dann die Fans, vor allem wenn man es noch mit Interviews aufpeppen kann. Das erregt Aufmerksamkeit und zeigt, dass der Sender in Bewegung ist und immer wieder etwas Neues und Interessantes anbieten kann.

Das macht jeder auf seine Art und Weise – wir machen Events, die zu unserem Sender passen.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung, zum Beispiel eine Talkshow oder eine Fiction-Serie, hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Imgrund: Das ist unterschiedlich. Ab dem Tag, an dem eine eigenproduzierte Sendung eingestartet wird, gibt es eine begleitende Forschung. Wenn es nicht so gut funktioniert, ist es nicht so, dass ein Format von einem Tag auf den anderen abgesetzt wird. Man muss voraussetzen, dass Menschen nicht immer flexibel sind und sich nicht von einem Tag auf den anderen an etwas Neues gewöhnen. Man muss dem Zuschauer trotz aller Marketing-Anstrengungen die Zeit geben, auf etwas aufmerksam zu werden. Wenn es nicht optimal funktioniert, schauen wir uns zunächst an, ob es dafür inhaltliche Gründe gibt: Man schaut sich an, wann die Zuschauer rausgehen und diskutiert darüber mit der Redaktion. Es kann auch an der Konkurrenz liegen, auch das wird analysiert. Nach diesen internen Überlegungen wird man sich mit dem Produzenten unterhalten und parallel auch in der Programmplanung darüber nachdenken, ob es in der Programmierung etwas gibt, was geändert oder optimiert werden muss. Dabei ist auch zu prüfen, ob die Übergänge und die Werbeblöcke optimal gestaltet sind – es könnten sich beispielsweise die Werbeblöcke mit der Konkurrenz überschneiden.

Wenn wir zu dem Ergebnis kommen, dass das Format inhaltlich sehr gut ist, würden wir auch einen anderen Platz ausprobieren, bevor wir das Programm absetzen. Inhaltliche Eingriffe sind dagegen nur möglich bei Formaten, bei denen die Produktionsvorläufe so kurz sind, dass sich Änderungen umsetzen lassen; bei uns also nur bei Magazinformaten.

Bei einer Serie, die schon abgedreht ist, ist es ganz schwierig. SAT.1 hat einmal mehrere Serien-Piloten an einem bestimmten Sendeplatz vorgestellt, um zu testen, wie die Zuschauer das finden. Aufgrund dieses On-Air-Tests konnte man dann tatsächlich entscheiden, mit welchem Format man dann ein halbes oder ein Dreivierteljahr später on-air gehen wollte.

Frage: Wer entscheidet am Ende, dass ein Format abgesetzt wird?

Imgrund: Die endgültige Entscheidung trifft der Geschäftsführer.

Frage: Gibt es für die einzelnen Sendeplätze Vorgaben hinsichtlich des Erfolgs?

Imgrund: Ja, es gibt für jeden einzelnen Sendeplatz und für jedes einzelne Format eine Vorgabe, und die Vorgaben sind sehr ehrgeizig.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Imgrund: Unter „Wiederholung“ kann man ja Unterschiedliches verstehen: Wenn ich einen Film am Freitag um 20.15 Uhr sende und ihn am nächsten Vormittag nochmal ausstrahle, ist das für manche eine Wiederholung; andere reden von einer Wiederholung, wenn ein Film innerhalb von zwei Jahren zweimal angeboten wird.

Wiederholungen sollte man nicht übertreiben; sie spielen aber natürlich eine wirtschaftliche Rolle. In der Nacht, wenn die meisten Leute schlafen, wir alle aber trotzdem senden, braucht man natürlich Wiederholungen. Das hängt allerdings auch davon ab, welche Verträge man hat – ob es Verträge sind, bei denen man für die Wiederholung nichts zahlt oder ob dafür erneute Kosten anfallen; das ist im Einzelfall unterschiedlich.

Da das Angebot im Fernsehen aber insgesamt sehr gut ist und oft gute Angebote aufeinanderprallen und man auch mit zwei Fernsehern und einem Videorekorder nicht mehr alles mitbekommen kann, bieten Wiederholungen ja tatsächlich auch den Service, sich ein verpasstes Programm beispielsweise am nächsten Tag anschauen zu können. Programmplanerisch kann das eine sehr schöne Sache sein.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Imgrund: Bei Event-Movies spielen Mehrteiler sicher noch eine Rolle: Wenn Sie sich ein Thema aussuchen, für das ein 90-Minüter nicht ausreicht, und wenn es dann noch gut gemacht ist. Ich bin aber der Meinung, dass man auch durch Spielfilme Aufmerksamkeit schaffen kann, wenn man es klug anstellt. Das kann beispielsweise so aussehen, dass wir innerhalb eines für den Zuschauer überschaubaren Zeitraums von einer Woche einen bestimmten Star in den Mittelpunkt stellen. Oder wir bestücken einen bestimmten Slot über mehrere Wochen mit einer bestimmten Spielfilmfarbe – zum Beispiel mit Stephen-King-Verfilmungen. So ist es ebenso wie im seriellen Bereich möglich, Events zu schaffen.

Da wir nicht selber produzieren, haben wir bei Kabel 1 – außer bei Reportage-Reihen – mit Mehrteilern wenig zu tun. Hin und wieder gibt es an zwei Tagen gespielte Zweiteiler, die immer sehr gut laufen.

Mehrteiler haben auch nicht nur Nachteile: Wenn der erste Teil richtig gut gemacht und spannend ist, kann man sicher sein, dass die Zuschauer am nächsten Tag wieder dabei sind und die anderen sich ärgern, den ersten Teil nicht gesehen zu haben.

Frage: Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Bedeutung haben Feiertage und welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

Imgrund: Man darf, vor allem in der Winterzeit, nicht vergessen, dass die Fernsehnutzung an Feiertagen sehr hoch ist. Die Menschen haben dann die Zeit zum Fernsehen, außer vielleicht am 24. Dezember abends, wo doch alle mit den Weihnachtsgeschenken beschäftigt sind. An solchen Tagen nehmen sich die Menschen auch Zeit, sich mit dem Programm auseinanderzusetzen; da ist der Konkurrenzkampf sehr groß, weil jeder etwas Besonderes anbietet. Das meiste spielt sich dabei im Spielfilmbereich und in der leichten Unterhaltung ab. Da muss jeder seinen eigenen Weg finden: Manche Sender spielen dann gerne Komödien, andere Abenteuerfilme. Ziel muss es sein, im Vergleich zu den anderen eine Alternative zu bieten.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Imgrund: Es sollte ein Programm, bei dem die Zuschauer, die sich um 20.15 für ihren Sender entschieden haben, möglichst lange gehalten werden können. Das ist aber nicht immer möglich. Wir achten darauf, dass das zielgruppenorientiert abläuft. Die Dramaturgie ist wichtig; es gibt allerdings bekannte Zuschaltzeitpunkte, bei denen man weiß, dass sich viele Zuschauer neu orientieren, etwa gegen 22.00, 23.00 Uhr herum.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern das Publikum, das nicht zu sehen bekommt, was es erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Imgrund: Kurzfristige Programmänderungen bei uns können eine Reaktion auf kurzfristige Programmänderungen der Konkurrenz sein. Aber natürlich führen auch Ereignisse wie der 11. September dazu, dass man das Programm sehr kritisch dahingehend überprüfen muss, ob es mit den Ereignissen vereinbar ist. Damals haben wir Filme sehr kurzfristig aus dem Programm genommen.

Es kann auch passieren, dass man ein Programm hat, das nicht so erfolgreich läuft und durch die Marktanteilsentwicklung gezwungen wird, etwas zu unternehmen. Gerade was sehr kurzfristige Änderungen bei Spielfilmen in der Primetime angeht, ist die Frage allerdings, ob man damit nicht mehr kaputtmacht, als man positiv erreichen kann, denn viele Leute verlassen sich auf die Programmzeitschrift und sind enttäuscht, wenn etwas anderes kommt.

Frage: Wer entscheidet über kurzfristige Programmänderungen?

Imgrund: Wenn es um Änderungen als Reaktion auf die Konkurrenz geht, wird das von der Programmplanung mit der Geschäftsführung abgesprochen.

Frage: Wie lange können Sie vorausplanen?

Imgrund: Sehr weit. Wir können langfristig so weit vorausplanen, wie unser Bestand reicht. Man muss natürlich immer wissen, welche Programme man hat, wie viele Ausstrahlungen eines Programmes man erworben hat, was man von diesem Programm in den nächsten Jahren erwartet und welche Wertigkeit es künftig besitzen wird. Da ein Fernsehunternehmen wie andere Unternehmen auch seine Bestände hat und für die Bedürfnisse der Zukunft einkauft, muss man immer wissen, wo man heute steht und in den nächsten Jahren stehen will.

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Imgrund: Programmplanung muss viele Dinge berücksichtigen, doch man darf nicht vergessen, dass wir das Programm für die Zuschauer machen. Die sind keine Controller, sondern möchten gutes Programm sehen. Deshalb müssen wir alle Entscheidungen letztendlich aufgrund unserer Programmkenntnisse, unseres Programmgefühls und unserer Einschätzungen treffen. Im Einzelfall muss man zwischen allen Aspekten abwägen. Wenn das nicht so wäre, würde es keinen Spaß machen – wir wollen unsere Kreativität auch leben.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Imgrund: Ein Programmplaner braucht Liebe zum Programm, Liebe zum Fernsehen. Ein Programmplaner muss auch privat viel fernsehen und ins Kino gehen. Und ein Programmplaner muss sehr vielseitig sein; es sind schließlich viele unterschiedliche Disziplinen, die in die Arbeit hineinreichen. Man braucht eine schnelle Auffassungsgabe und Urteilsvermögen, man muss flexibel sein – und man muss wahnsinnig viel arbeiten. Man muss es auch mögen, mit Dingen zu spielen, Varianten und Modelle zu entwickeln und abzuwägen. Das Allerschwierigste dabei ist, alle Aspekte im Blick zu behalten – das ist jeden Tag eine Herausforderung und kann nie langweilig werden.

Frage: Wie viele Mitarbeiter sind hier in der Programmplanung beschäftigt?

Imgrund: In Programmplanung, Spielfilm- und Serien-Redaktion sind elf Menschen tätig.

Frage: Was haben Programmplaner zuvor gemacht?

Imgrund: Ich selbst war zuvor sieben Jahre bei ProSieben; es gab sehr viele wie mich, die in sehr jungen Jahren neben dem Studium der Kommunikationswissenschaft oder Amerikanistik oder Germanistik bei ProSieben als Praktikanten angefangen haben, hier groß geworden sind und alles Mögliche ausprobiert haben. Einige kommen aus der Marketingabteilung oder aus der Trailer-Planung, einige kommen aus der Zeitschriftenbranche – das ist sehr unterschiedlich. Aber die meisten sind sehr früh hier eingestiegen und schon sehr lange dabei.

Frage: Sie haben sicher spezielle technische Hilfsmittel?

Imgrund: Wir arbeiten hier mit einem System, das eine Kollegein aus der ProSieben-Programmplanung zusammen mit einem Software-Entwickler konzipiert hat. Das ist auch nötig, weil wir angesichts unserer Bestände und der großen Planungszeiträume anders gar nicht zurecht kämen. Mit diesem System kann man das ganze Schema für viele Jahre im Voraus verplanen, Wiederholungen bilden, Marktanteile einpflegen und kontrollieren, ob Marktanteilsziele erreicht wurden, man kann Kosten und Lizenzzeiten sehen, man kann sehen, worum es in einem Programm geht und welche Schauspieler mitspielen und auch, wann und mit welchem Erfolg es bereits ausgestrahlt wurde – kurz: Man erhält alle Informationen, die man als Grundlage der täglichen Arbeit benötigt.

Frage: Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

Imgrund: Wenn man eine Marke ist, kann diese Marke durch die Programmplanung gepflegt werden. Je nachdem, wie man die Programmplanung macht und welches Gesamtbild nach außen deutlich wird, kann das das Markenbild verstärken und unterstützen.

Frage: Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

Imgrund: Wir möchten natürlich als gesamtes Programm Kabel 1 wahrgenommen werden; die Zuschauer orientieren sich allerdings teilweise mehr an Einzelprogrammen. Wenn Sie einen „Waltons“-Zuschauer nehmen, der ein Fan ist, dann stehen für ihn die „Waltons“ im Vordergrund, und Kabel 1 ist der Sender, der ihm endlich seine „Waltons“ zurückgebracht hat, auf die er schon fünf Jahre gewartet hat.

Ich glaube, dass der Zuschauer auch den Sender an sich wahrnehmen muss. Aber er orientiert sich an den Einzelprogrammen, daran, ob die ihm gefallen; es gibt aber auch viele Zuschauer, die uns schreiben, was sie sehen wollen.

Frage: Mittlerweile wird etwa durch das Labeling von Sendeplätzen (etwa der SAT.1-„Filmfilm“) und attraktive Titel von Sendungen viel Wert gelegt – wie groß ist der Einfluss auf den Erfolg?

Imgrund: Das kann einen Einfluss haben. Labels sind hilfreich für den Zuschauer, um sich zu orientieren. Wenn man einen Abend veranstalten kann, der sich unter ein Label stellen lässt – den „Fantasy-Abend“ zum Beispiel – macht man eine Blockprogrammierung mit ähnlichen

Farben, die zueinander passen – das lässt sich dann eindeutiger nach außen transportieren, die Fangemeinde erkennt es, und das wird auch belohnt. Die Programme müssen dazu sehr gut sein und ein Zugpferd besitzen.

Es funktionieren auch thematische Labels oder eine qualitative Orientierung wie „Die besten Filme aller Zeiten“ oder „Die Kabel 1 Premiere“. Wenn solche Label gut bekannt sind – wie „Die besten Filme aller Zeiten“ –, dann wissen die Zuschauer, was sie sich darunter vorzustellen haben; das schafft Orientierung. Wenn man allerdings zu viele Labels hat, kann es auch passieren, dass sich der Zuschauer gar nicht mehr auskennt.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden), auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer – der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorekorder über starke Instrumente verfügt – diese Möglichkeiten nutzen?

Imgrund: Das ist in der heutigen wirtschaftlichen Situation sicher auch eine finanzielle Frage. Und in bestimmten Zielgruppen, bei Jüngeren zum Beispiel, funktioniert das sicher auch besser als bei anderen. Ich bezweifle allerdings, dass alle diese Dinge auf die Schnelle eine große Bedeutung gewinnen werden.

Man hat auch gehofft, dass das Pay-TV in Deutschland eine ähnlich große Bedeutung wie in den USA gewinnen wird; es ist dann doch nicht so gekommen. Auch die Verbreitung von DVD-Rekordern wird nicht so schnell gehen. So lange in Deutschland so viele Programme zu sehen sind und die Auswahl so groß ist, wird das auch in erster Linie genutzt werden.

Krisztina Imgrund leitet den Bereich Programmplanung bei Kabel 1 seit 1. November 2000. Die gebürtige Ungarin startete ihre TV-Karriere zunächst vor der Kamera, als Moderatorin von Jugendsendungen im ungarischen Fernsehen. Nach einer Ausbildung im Bereich Werbung und Marketing in Budapest, studierte Imgrund in München Kommunikationswissenschaften, Politikologie und Psychologie. Im August 1994 kam sie als Redakteurin für Animations-Serien zu ProSieben. 1996 wechselte Krisztina Imgrund in den Bereich Programmplanung. Im Januar 2000 wurde sie Stellvertreterin dieses Bereichs sowie Leiterin der Abteilung Planung und Kommunikation bei ProSieben.

Quelle: Kabel 1

Experteninterview

Ladya van Eeden

Programmdirektorin, Vox Film- und Fernsehen GmbH & Co. KG, Köln

Datum: 06. Februar 2004

Ort: Köln

Anwesend: Gabriela Leibl, Leitung Kommunikation und Presse

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantworten lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Ladya van Eeden: Programm zu machen und anzubieten ist die Hauptaufgabe eines Fernseh-anbieters. Dementsprechend kommt der Programmplanung eine sehr hohe Bedeutung zu und gilt als eine der wichtigsten Abteilungen im Sender.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Van Eeden: Grundsätzlich kann ich dem zustimmen; wir befinden uns dabei aber auf einer sehr schematischen Ebene. Als Grundgerüst brauche ich natürlich ein Schema, auf dem dann alles andere aufbaut.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Van Eeden: Ziel unserer Programmplanung ist es, unsere Programme so einzusetzen, dass wir zu jeder Tageszeit den größtmöglichen Erfolg beim Zuschauer erzielen.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist; außerdem noch den Begriff „Scheduling“. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Van Eeden: Eine gewisse Übereinstimmung, was unter Programmplanung verstanden wird, gibt es sicher bei allen Sendern. Wie weit die Aufgabe der Programmplanung im Detail gesehen wird, ist aber von den Strukturen des Senders abhängig – ob man beispielsweise bereits den Programmeinkauf als Teil der Programmplanung betrachtet. Das hängt also von organisatorischen Entscheidungen ab.

Bei uns gehört alles, angefangen vom Programmeinkauf bis zu dem Punkt, an dem die Kassetten in die Maschine geschoben werden, zur Programmplanung.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was

bedeutet das konkret für einen privatwirtschaftlichen Fernsehsender, dessen Ziel als Wirtschaftsunternehmen die Gewinnmaximierung sein muss? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Van Eeden: Um Gewinnmaximierung zu erreichen, muss ich natürlich versuchen, ein Wachstum der Marktanteile herbeizuführen. Das heißt, ich muss attraktive Programme und eine Programmvielfalt präsentieren, um zusätzliches Zuschauerpotenzial zu schaffen.

Gabriela Leibl: Bestimmte Profile, die mit unserem Unternehmen assoziiert werden, werden durch die Programmplanung verstärkt – Programmkompetenzen wie beispielsweise Crime oder Spielfilme. Das betrifft dann auch andere Abteilungen wie Vermarktung, Marketing und Kommunikation.

Frage: Sie befinden sich in einer Senderfamilie. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Van Eeden: Der Hauptvorteil liegt beim Einkauf, da profitieren wir sehr durch die Zentralisierung des Einkaufs für die RTL-Familie. Dadurch haben wir Zugriff auf Studios wie Universal oder Fox, den wir sonst nicht hätten. Ein Familienleben bringt zwar auch mal Zwistigkeiten unter den Geschwistern mit sich, aber durch programmliche Positionierung der einzelnen Sender, kommen wir uns nicht in die Quere.

Frage: Gibt es regelmäßige Abstimmungen zwischen den Sendern?

Van Eeden: Abstimmungen gibt es, wenn es um strategische Fragen geht. Wenn es also etwa darum geht, komplette Sendepplätze oder das Schema zu erneuern. Da wollen wir uns natürlich gegenseitig nicht ins Gehege kommen, denn wir haben ja als Senderfamilie das Ziel, insgesamt so viel wie möglich vom Zuschauerpotenzial abzuschöpfen.

Frage: Da der Zuschauer aber immer nur ein Programm zu einer bestimmten Zeit sehen kann, stehen auch die Programme einer Senderfamilie in Konkurrenz zueinander...

Van Eeden: Das ist kein Problem, denn durch die Positionierung sind wir klar abgegrenzt. Wir unterstützen uns auch gegenseitig durch Cross-Promotion.

Frage: Worin liegen die besonderen Herausforderungen, die Programmplanung für ein Vollprogramm zu machen?

Van Eeden: Die ganze Planung ist eine einzige Herausforderung: Wir müssen schon beim Einkauf darauf achten, dass wir die richtigen Programme einkaufen und damit den Geschmack unserer Zuschauer treffen – was uns gelingt, wie der Erfolg der letzten Jahre zeigt. Die zweite Herausforderung ist, dass wir es schaffen müssen, das Potenzial, das diese Programme bergen, so einzusetzen, um das Optimum herauszuholen.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Van Eeden: Es ist nicht so, dass das Potenzial an Fernsehprogrammen endlos ist. Wir bewegen uns auf den Gebieten Spielfilm, Serien, Unterhaltung und Information – das sind die Grundsäulen von Programmen, die einem Fernsehsender zur Verfügung stehen.

Ich beobachte, dass sich die Programmschemata immer näher kommen. Wenn es einen neuen Trend im Fernsehen gibt, dann vervielfältigt er sich sehr schnell bei bestimmten Sendern, dann wird abgekupfert, und es gibt Trittbrettfahrer. Das lässt sich nicht vermeiden, und das wird auch in Zukunft so bleiben, weil die Konkurrenz härter und es immer schwieriger wird, neue Formate zu finden. Andererseits ist es aber wichtig, immer zu versuchen – und das tun wir – eine Unterscheidbarkeit herzustellen, um ein Profil zu schaffen. Wir machen unsere Unterscheidbarkeit im Schema deutlich: Wir konzentrieren uns auf zwei Säulen: auf Unterhaltung in Form von Spielfilmen und Serien, und dabei vor allem auf die amerikanischen Formate; und dann auf unsere Informationsschiene.

Leibl: So ist eine Besonderheit von Vox, dass wir in der Daytime nur amerikanische Serien haben, während die anderen Sender dort z.B. mit Gerichtsshow arbeiten.

Frage: Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

Van Eeden: Ich glaube zwar, dass es eine Unterscheidbarkeit für den Zuschauer gibt, aber sie ist sicher nicht sehr groß. Der einzige deutliche Unterschied ist die Werbung, die Öffentlich-Rechtlichen sind ja in der Hauptwerbezeit werbefrei. Bei den Öffentlich-Rechtlichen ist in den vergangenen Jahren die Tendenz festzustellen, dass sie – leger gesagt – „privater“ geworden sind. Da ist eine Entwicklung in der Programmstruktur und auch Programmplanung der Öffentlich-Rechtlichen in Richtung der privaten Sender zu erkennen; da wird die Unterscheidung für den Zuschauer sicher immer schwieriger.

Frage: Sollte sich denn ein öffentlich-rechtliches Programmschema von dem eines Privatsenders unterscheiden?

Van Eeden: Da kommen wir natürlich zu der Grundsatzfrage, welchen Auftrag die Öffentlich-Rechtlichen haben; das zu bewerten ist aber nicht meine Aufgabe.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Van Eeden: Einen Audience Flow zu erreichen ist das Ziel einer jeglichen Programmplanung – öffentlich-rechtliche Sender verfolgen mit Sicherheit unabhängig von ihrer Aufgabe auch das Ziel, die Zuschauer optimal zu bedienen.

Frage: Sie beobachten sicher auch die Trends in den USA und auf anderen Fernsehmärkten der Welt; die USA sind ja gerade für das privatwirtschaftliche Fernsehen in Deutschland ohnehin ein Vorbild. Sehen Sie dort derzeit Trends hinsichtlich der Programmplanung?

Van Eeden: Was uns die USA jahrelang in Schemastrukturen und planerischen Raffinessen voraushatten, das hat man mittlerweile weitestgehend im deutschen Fernsehmarkt übernommen. Dieser Prozess fing mit dem Erscheinen der Privaten an, als es plötzlich Stripping gab: täglich von Montag bis Freitag im Tagesprogramm dasselbe Programm, damit der Zuschauer eine gewisse Verlässlichkeit hat. Das ist etwas, was es vorher in Deutschland nicht gab und was seinen Ursprung in Amerika hat.

Frage: Wo ist die Programmplanung im Sender organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Van Eeden: Ich reporte direkt an die Geschäftsführung. In meinem Bereich angesiedelt ist der Einkauf. Wir haben eine eigene Planungsabteilung und eine Kurzfristabteilung; beides ist bei mir angesiedelt.

Die Programmplanung ist ein fließender Prozess; es gibt ja keinen Punkt Null, an dem wir sagen: Jetzt müssen wir mal wieder planen. Ich bin deshalb mit meinen Mitarbeitern, mit der Geschäftsführerin und mit dem Chefredakteur in permanentem, regelmäßigem Austausch.

Die Planung läuft in mehreren Stufen ab: Es gibt eine Langfrist-, Mittelfrist- und Kurzfristplanung. Langfristplanung bedeutet, für mindestens ein Planungsjahr, manchmal auch für zwei oder drei Jahre, den Bedarf im Auge zu behalten: Wie viele Spielfilme, wie viele Serien brauchen wir? Wie weit kommen wir mit unseren eigenproduzierten Formaten? Es geht darum, rechtzeitig zu erkennen, wann zu-produziert oder zu-gekauft werden muss. Für mindestens ein Jahr muss dieser Plan stehen, sonst kann es eng werden.

Die mittelfristige Planung umfasst den Zeitraum ein halbes Jahr bis drei Monate vor der Ausstrahlung. Man beobachtet die Marktanteilsentwicklung, und es kann vorkommen, dass ein Programm nicht so funktioniert wie erhofft und eingeschätzt. Dann muss man sehen, welche Alternativen man hat.

Bei der Kurzfristplanung befinden wir uns auf der Ebene sechs bis acht Wochen vor der Ausstrahlung. Da werden die einzelnen Wochen noch optimiert und die Vorbereitungen für die Programmpresse getroffen.

Danach sind wir schon auf der Ebene des Kurzablaufs: Das sind die Kollegen, die einen Sendetag, also 24 Stunden, bis auf Frame-Ebene herunterplanen.

Frage: Welche anderen Abteilungen sind noch an der Programmplanung beteiligt?

Van Eeden: An der Programmplanung sind alle Abteilungen des Senders beteiligt. Presse und Programm-Marketing und On-Air-Promotion sind da genauso beteiligt wie die Film- und Serienredaktion, die Vermarktung und das Archiv; sogar das Controlling, das uns sagen muss, ob wir im Budget liegen oder nicht.

Frage: Gibt es Gründe, „Minderheitenprogramme“, also Programme, die nicht sehr reichweitenstark sind wie politische Magazine oder Dokumentationen, in der Primetime zu platzieren?

Van Eeden: Ja, solche Gründe gibt es. Es ist ja nicht so, dass Erfolg von einer einzigen Zahl abhängt. Es ist klar, dass Wirtschaftlichkeit sehr wichtig ist. Doch wir haben auch Programme in der Primetime, zumindest in der späteren Primetime, bei denen wir nicht unbedingt vorher wissen, dass sie erfolgreich werden, die aber gut zum Image von Vox passen.

Leibl: „Ally McBeal“ beispielsweise ist anfangs gar nicht erfolgreich gelaufen. Aber weil wir uns im fiktionalen Bereich verstärken wollten, haben wir einen zweiten Versuch unternommen, „Ally McBeal“ in der Primetime zu programmieren – dann lief es sehr gut, und das war der Durchbruch für Vox im Serienbereich.

Van Eeden: Wir haben natürlich bei der Planung immer unser Image im Blick. Es ist nicht so, dass wir nach dem Motto „koste es, was es wolle“ nur für die Quote Formate on air bringen.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Für die Programmplanung würde dies bedeuten: immer der gerade größten Zielgruppe, die fernsehbereit ist, ein attraktives Programm anzubieten. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung

wären dann also die zentrale Information, die ein Programmplaner benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

Van Eeden: Wir arbeiten natürlich sehr eng mit der Forschung zusammen. Bestimmte Strukturen, etwa wie der Tagesablauf der Zuschauer aussieht, liegen dem Programmschema zugrunde. Das zeigt sich schon an der Aufteilung in Daytime, Access-Primetime und Primetime. Die Primetime ist natürlich deswegen die wichtigste Sendezeit, weil dort die Zuschauerschaft am größten ist.

Wenn es darum geht, ein neues Format zu etablieren oder ein Format zu optimieren oder um die Frage, ob ein anderer Sendeplatz besser wäre, ziehen wir die Erkenntnisse der Medienforschung gerne zu Rate.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Van Eeden: In der Regel nicht, aber es gibt Ausnahmen.

Frage: Was könnte eine solche Ausnahme sein?

Leibl: „Eine himmlische Familie“ ist eine absolute Erfolgsserie in der Daytime, die hat eine so große Fangemeinde, dass man den Sendeplatz verschieben könnte und die Zuschauer kämen mit.

Van Eeden: Ich habe natürlich am Vormittag oder in der Daytime eine größere Chance, dass das Stammpublikum mitkommt, als in der Primetime.

Frage: Was unternehmen Sie konkret, um Trends zu erkennen?

Van Eeden: Wir beobachten, was auf dem Markt los ist. Da wir unseren Spielfilm- und Serienbedarf überwiegend in den USA decken, orientieren wir uns natürlich auch hauptsächlich am amerikanischen Markt. Die Kollegen aus der Film- und Serienredaktion besuchen Messen, um zu sehen, was es Neues gibt. Einmal im Jahr fahre ich nach Amerika zu den „May Screenings“. Das ist eine Veranstaltung, die eineinhalb Wochen dauert und bei der alle großen Studios ihre neuen Produktionen für die kommende Fernsehseason präsentieren. Ende Mai/Anfang Juni werden in den USA also die neuen Serien vorgestellt, die im Herbst des gleichen Jahres dort on air gehen. Das ist für mich mein Hauptorientierungspunkt, da kann ich mir einen recht umfassenden Überblick darüber verschaffen, was überhaupt produziert wird. Parallel dazu beobachten wir natürlich ab dem Start einer Serie in den USA, wie erfolgreich sie ist.

Frage: Nun ist es ja nicht selbstverständlich, dass eine Serie, die in den USA gut läuft, auch in Deutschland gut läuft, gut ankommt, erfolgreich ist.

Van Eeden: Wenn eine Serie in den USA gut läuft, müssen wir uns fragen, wie sie auf den deutschen Markt passen würde – und letztlich auch, ob und wie sie zu Vox passen würde. Das muss man dann einschätzen können.

Frage: Ist das nur eine Frage von Erfahrung und Intuition?

Van Eeden: Einschätzung, Intuition und Bauchgefühl spielen eine Rolle, aber auch Zahlen und Fakten aus Amerika. Wir fragen dann natürlich auch unsere Medienforschung. In der Regel weiß ich, auf welchem Sendeplatz wir ein bestimmtes Publikum erreichen können; manchmal

lasse ich aber auch gezielt danach suchen, wo beispielsweise die Seherschaft einer bestimmten Zielgruppe im deutschen Fernsehen am größten ist. Hin und wieder lassen wir auch Tests durchführen, für gekaufte Serien ebenso wie für Eigenproduktionen. Wir arbeiten also mit allen uns zur Verfügung stehenden Mitteln.

Frage: Die Zielgruppe „werbetreibende Wirtschaft“ spielt im System der kommerziellen Fernsehsender eine große Rolle. Wie kann sie auf die Programmplanung Einfluss nehmen?

Van Eeden: Schon wenn wir Formate kaufen, achten wir darauf, dass sie für die Zuschauer wie für die Werbepartner attraktiv sind. Von einem Programm, das nur der Werbewirtschaft gefallen würde, haben wir nichts.

Leibl: Themenabende wie „Schindlers Liste“ oder „Das Leben ist schön“ haben wir werbefrei gesendet. Wir haben diese Abende an einen Werbekunden verkauft, der das Programm präsentiert hat und dafür vorher und im Abspann genannt wurde, ansonsten waren die Filme werbefrei.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Van Eeden: Was die Konkurrenz plant, weiß ich nicht. Aber man hat natürlich Erfahrungen: Man beobachtet ja die Mitbewerber und kennt auch deren Schemata. Ich schaue mir am nächsten Tag natürlich nicht nur unsere Quoten an, sondern auch die der Mitbewerber. Im Laufe der Jahre kann man so auch die anderen Sender ganz gut einschätzen. Ich hätte gerne das komplette Programmschema von ProSieben für die nächsten zwei Jahre – das hätte jeder von jedem gerne, aber das haben wir alle nicht. Aber mittlerweile kann man ja auch jeden Tag lesen, wer etwas Neues plant. In dem Moment, in dem ich in der Fachpresse lese, dass SAT.1 oder ProSieben etwas planen, muss ich diese Information einschätzen, mir also überlegen, wo der Sender beispielsweise eine neue Serie hinsetzen könnte. Weil ich genau weiß, welche Serie gerade wo läuft und auch, wie erfolgreich sie läuft und ob sie Chancen hat, abgesetzt zu werden, funktioniert das auch sehr gut.

Frage: Irgendwann wird das Programm der Konkurrenz veröffentlicht. Ist es dann noch möglich und sinnvoll, darauf zu reagieren?

Van Eeden: Wenn uns das Konkurrenzprogramm wehtun würde, ist es sinnvoll.

Frage: Sie beobachten sicher nicht alle Wettbewerber mit der gleichen Aufmerksamkeit. Welche sind für Sie am wichtigsten?

Van Eeden: Ich beobachte am stärksten alle Privaten, weil die Öffentlich-Rechtlichen lange an ihrem Schema festhalten.

Leibl: Was die Überschneidungen in der Zuschauerschaft angeht, interessiert uns ProSieben sehr stark. Die haben uns im Visier bei ihrer Planung und wir umgekehrt natürlich sie. Man hat das deutlich am Dienstagabend gesehen, wo „Sex and the City“ bei ProSieben z.T. mit Überschneidungen zu „Ally McBeal“ bei uns programmiert wurde.

Van Eeden: Aber wir beobachten tatsächlich alle Sender und fokussieren uns nicht nur auf ProSieben. Wenn ich versuche, das Optimum für unsere Programme zu erreichen, muss ich das gesamte Konkurrenzumfeld beobachten.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Van Eeden: Die Entscheidung ist situationsabhängig. Vielleicht mache ich aber auch keines von beidem.

Frage: Sondern?

Van Eeden: Ich lasse mich gar nicht darauf ein und ziehe mein Ding durch. Es gibt keine Faustregel.

Frage: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Van Eeden: Gott sei Dank ist die Situation in unserem Hause für mich ziemlich entspannt. Wir haben die glückliche Situation, keinen Überbestand zu haben. Es ist nicht so, dass Vox im Keller noch fünf Serien liegen hat, die uns im Nacken drücken und die „weggesendet“ werden müssen. Wir haben einen gesunden Programmbestand und versuchen schon beim Einkauf zu vermeiden, uns große Programmbestände anzuschaffen, die über unseren Bedarf hinausgehen und uns später Probleme bereiten könnten. Es gibt mit Sicherheit das eine oder andere Programm, bei dem wir wissen, dass der Erfolg nicht allzu groß sein wird oder zumindest nicht so groß, wie wir es gerne hätten. Da das aber bei uns nur selten vorkommt, bringt es mich planerisch nicht in Schwierigkeiten. Da geht es dann nur darum, solche Programme so zu positionieren, dass man es in der Gesamtjahresbilanz gut verkraftet.

Frage: Der Zugang zu Programmquellen ist sicherlich für die Programmplanung nicht unwichtig. Sehen Sie da unterschiedliche Ausgangspositionen zwischen den Anbietern auf dem deutschen Markt?

Van Eeden: Im Großen und Ganzen haben alle die gleichen Chancen. Diejenigen, die die Programme machen und anbieten, wollen ja schließlich Geld verdienen und führen deshalb Verhandlungen mit mehreren Sendern, wie es sonst in der Geschäftswelt ja auch üblich ist. Ein paar Programme sind natürlich blockiert: wenn es bei Spielfilmen und Serien Output-Deals gibt. Da weiß man dann, dass ein Lizenzgeber für einige Jahre zum Beispiel von RTL oder von ProSieben blockiert ist. Wenn diese Deals dann aber wieder frei sind, werden die Programme auch wieder allen angeboten.

Frage: Wie wird bei Ihnen ein Programmschema entwickelt und verabschiedet?

Van Eeden: Es geschieht sehr selten, dass wir das Programmschema ändern. Ein Grund dafür, so etwas zu tun, ist eine negative Entwicklung, wenn wir einen rückläufigen Trend feststellen. Dann sind wir auch den Zuschauern und der Werbewirtschaft eine Änderung schuldig.

Frage: Spielt das Programmschema aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle? Es wird ja nicht in den Programmzeitschriften abgedruckt.

Van Eeden: Das Schema an sich kennt der Zuschauer nicht. Ich glaube nicht, dass ein Zuschauer das Programmschema eines Senders aufmalen könnte. Aber im Unterbewusstsein kennt der Zuschauer Teile des Schemas: nämlich die Platzierung der Sendungen, die ihn interessieren. Leute, die sich für Gerichtsshows interessieren, wissen, dass die täglich zu einer bestimmten Zeit laufen.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht – durch Werbung, PR und On-Air-Promotion. Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Van Eeden: Eine Event-Programmierung gibt es bei uns bisher nicht. Wir fokussieren uns auf unsere beiden Programmsäulen – Information und Spielfilm/Serie. Allerdings werden besondere Spielfilme gezielt beworben und haben eine größere Marketing-Aufmerksamkeit.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung, zum Beispiel eine Talkshow oder eine Fiction-Serie, hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Van Eeden: Wenn man es sich erlauben kann, kann auch ein weniger erfolgreiches Programm durchlaufen. Wenn es allerdings ganz dramatisch schlecht ist, wird es abgebrochen.

Frage: Wer entscheidet am Ende, dass ein Format abgesetzt wird?

Van Eeden: Egal, welche Entscheidung getroffen wird: Sie hat Auswirkungen. Deshalb kann ich mir nicht erlauben, eine Sendung abzusetzen, ohne es mit der Chefredaktion und mit der Geschäftsleitung abgesprochen zu haben. Ein Abbruch ist neben den inhaltlichen, sprich programmlichen Folgen, auch immer unmittelbar mit Kosten verbunden, und darüber muss geredet werden.

Frage: Gibt es für die einzelnen Sendeplätze Vorgaben hinsichtlich des Erfolgs?

Van Eeden: Ja, solche Vorgaben gibt es.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Van Eeden: Ich bin grundsätzlich für Wiederholungen. Wiederholungen haben einerseits einen positiven wirtschaftlichen Aspekt und ermöglichen uns andererseits, dem Zuschauer 24 Stunden am Tag Programm zu bieten. Dass Sendungen vom Nachmittag am nächsten Vormittag wiederholt werden, gibt dem Publikum, das am Nachmittag keine Zeit hatte, die Chance, sich ein Programm am nächsten Morgen anzuschauen, oder umgekehrt. Dadurch, dass für Wiederholungen immer unterschiedliche Tageszeiten ausgesucht werden, schafft man für das Publikum Alternativen. Die Leute nehmen das auch an, das sehen wir an den Marktanteilen des Vormittags. Wiederholungen werden also akzeptiert.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Van Eeden: Ich glaube schon, dass Mehrteiler eine Zukunft haben – sie gehören nämlich in die Kategorie „Event-Programm“. Amerikanische Miniserien sind meist Vierteiler, die mit viermal 60 Minuten angelegt sind; daraus werden dann oft für den deutschen Markt zweimal 90 Minuten gemacht. Zwei Abende lang sind die Menschen auch bereit, sich so etwas anzuschauen; meist sind die Themen ja auch spannend.

Frage: Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Bedeutung haben Feiertage und welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

Van Eeden: Ich kann mich dem Wettbewerb an Feiertagen nicht wirklich stellen, auch wenn ich es gerne wollte: weil die „großen“ Sender an Feiertagen dermaßen in die „Trickkiste“ greifen, sprich große Blockbuster in Free-TV-Premieren zeigen, so dass wir von vornherein relativ wenig Chancen haben. Andere Sender haben dieses Problem natürlich auch. Da fälle ich als Planerin eine unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten pragmatische Entscheidung: Dann hebe ich mir einen guten Spielfilm lieber auf für einen Tag, von dem ich weiß, dass der Spielfilm dann für uns mehr Wert haben wird. Wir verabschieden uns an Feiertagen nicht voll und ganz aus der Konkurrenz. Ich versuche, ansprechendes Alternativprogramm zu programmieren.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Van Eeden: Auch unser Tagesprogramm besitzt eine Dramaturgie. Es ist nicht so, dass wir uns nur in der Primetime darauf konzentrieren, einen Audience Flow hinzubekommen. Ich versuche natürlich nicht morgens zwischen 3.00 und 4.00 Uhr einen Audience Flow zu erreichen – aber in der Daytime ist es ebenso wichtig wie in der Primetime.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern das Publikum, das nicht zu sehen bekommt, was es erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Van Eeden: Aktuelle Anlässe wie der 11. September sind natürlich ein Grund; da ist der Zuschauer aber nicht verärgert, wenn wir das Programm ändern. Es müssen aber wirklich außergewöhnliche Ereignisse sein; wir ändern das Programm definitiv nicht, weil wir zwei Tage vorher noch erkennen, dass ein anderer Film besser gewesen wäre.

Frage: Wer entscheidet über kurzfristige Programmänderungen?

Van Eeden: Das entscheide ich.

Frage: Wie viele Mitarbeiter sind hier in der Programmplanung beschäftigt?

Van Eeden: Das sind bei uns zehn Personen, die unter dem Label „Programmplanung“ arbeiten.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Van Eeden: Jemand sollte generell ein Faible für das Fernsehen besitzen, flexibel und belastbar sein. Das Interesse am Fernsehen ist die Grundlage; der Rest ist Learning by Doing. Intuition kann man ebenso wenig lernen, wie die Einschätzung, wie Zuschauer, Werbewirtschaft, ein Sender und der Markt „ticken“.

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Van Eeden: Die Kreativität der Tätigkeit liegt darin, sich hinzusetzen und sich Gedanken über Programmstrukturen und Timeslots zu machen – ohne dass ein direkter Zwang dahinter steht. Sich also Zeit zu nehmen, um sich über das Tagesgeschäft hinaus über Entwicklungen des Unternehmens Gedanken zu machen.

Frage: Was haben Programmplaner zuvor gemacht?

Van Eeden: Weil Programmplanung kein erlernbarer Job ist, kommen Programmplaner aus unterschiedlichen Berufen. Viele Kollegen hier sind schon lange bei Vox und haben in einer anderen Position angefangen.

Frage: Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

Van Eeden: Programmplanung und Markenbildung hängen sicher zusammen, denn durch die Programmplanung kann man Marken setzen. „Ally McBeal“ war eine Zeit lang das Aushängeschild von Vox – und für die Zuschauer ein Zugpferd. Auch für die Presseabteilung und das Marketing war die Serie sehr wichtig, weil man um sie herum jede Menge Aktivitäten entwickeln konnte.

Leibl: Wir haben interne Marktforschungsstudien über das Image von Vox durchgeführt. Dabei kam heraus, dass Vox als Sender mit Magazinen und Eigenformaten gesehen wird – quasi als der „Öffentlich-Rechtliche unter den Privaten“. Vor allem wurden aber unsere starken Serien genannt, sie prägen inzwischen das Bild von Vox. Das zeigt, dass der Einkauf und die Vermarktung der amerikanischen Serien in den letzten Jahren funktioniert haben. Unsere Eigenformate haben sich so etabliert, dass wir uns schlimmstenfalls sogar ein paar Flops leisten könnten, ohne dass die Marke „Vox“ beschädigt wird.

Frage: Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

Van Eeden: Beides spielt zusammen. In der Wahrnehmung des Zuschauers spielt dennoch die Sendung heute die größere Rolle; umso wichtiger ist es, Programmfarben so zu verankern, dass die Zuschauer sofort wissen, bei welchem Sender sie sich befinden. Die Themen „Reise“ und „Freizeit“ beispielsweise werden mit Vox assoziiert; man sieht das auch am Einschaltverhalten: Diese Sendeplätze werden gezielt eingeschaltet. Bei Spielfilmen dagegen stellt sich immer wieder heraus, dass kaum jemand weiß, bei welchem Sender er sich gerade befindet.

Aber: Free-TV-Premieren und Blockbuster werden oft mit ProSieben und mit uns in Verbindung gebracht. Da wissen die Zuschauer, dass sie bei diesen beiden Sendern etwas finden könnten. Der Donnerstagabend bei uns ist inzwischen von den Zuschauern gelernt – sie wissen, dass es seit einigen Jahren dort Blockbuster gibt.

Frage: Mittlerweile wird etwa auf das Labeling von Sendeplätzen (etwa der SAT.1-„FilmFilm“) und Titel von Sendungen großer Wert gelegt – wie groß ist der Einfluss auf den Erfolg?

Van Eeden: Wenn wir mit einem Label wie „Starkino“ arbeiten, wissen die Zuschauer, die die Trailer schauen, dass sie nun bei uns ein Blockbuster erwartet. Für die Programmpresse hat das „Labeling“ keinen Wert; allenfalls für die Vermarktung sind Label wichtig, denn sie geben auch den Werbekunden ein Signal.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden, auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer – der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorekorder über starke Instrumente verfügt – diese Möglichkeiten nutzen?

Van Eeden: Wenn neue technische Möglichkeiten angeboten werden, werden sie auch genutzt werden. Die Frage ist allerdings, in welcher Größenordnung. Ich glaube nicht, dass das den Markt von heute auf morgen verändern wird. Da wir ja in Deutschland bereits 28 Free-TV-Programme haben, ist das Bedürfnis der Zuschauer, noch einen zusätzlichen Kanal zu bekommen, sicher nicht so groß; da wird kaum jemand sagen: „Das ist jetzt endlich eine Alternative zu dem, was mir bisher geboten wird.“ Es könnte sein, dass der eine oder andere Spartenkanal noch sein Zielpublikum finden wird; aber größere Veränderungen auf dem deutschen Fernsehmarkt erwarte ich in den nächsten zwei Jahren persönlich nicht.

Ladya van Eeden, geboren 1961 in Merzig (Saarland), absolvierte von 1979 bis 1981 eine Ausbildung zur Kauffrau im Groß- und Außenhandel und war anschließend, von 1981 bis 1985, als Assistentin in der Vertriebsabteilung der Schmid Electronics GmbH beschäftigt. Von 1986 an war Ladya van Eeden bei RTL plus in Luxemburg tätig, zunächst als Sachbearbeiterin/Redaktionsassistentin der Presseabteilung, dann als Redakteurin im Bereich Zentrale Dienste/Programmplanung verantwortlich für Zentralkoordination Programm, später als Ressortleiterin Programm-/Ablaufplanung und zuletzt als Ressortleiterin Koordination Programmvertrieb/Programmverwertung. Seit August 2000 ist Ladya van Eeden Programmdirektorin der Vox Film- und Fernseh- GmbH & Co. KG.

Quelle: Vox

Experteninterview

Andrea Weller

Leiterin Programmplanung, RTL II Fernsehen GmbH & Co. KG, Grünwald

Datum: 27. Februar 2004

Ort: Grünwald

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantworten lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Andrea Weller: Programmplanung ist das A und O eines Senders, denn kommerzielle Fernsehsender hängen von der Refinanzierbarkeit ihrer Programme ab. Es gibt zwei Zielgruppen: Die erste Zielgruppe sind die Zuschauer, die wir erreichen wollen. Und je massenwirksamer eine Sendung eingesetzt wird, desto besser kann sie auch an die zweite Zielgruppe, die Werbewirtschaft, vermarktet werden. Vor einer Programmentscheidung muss deshalb eine Sendung vor der Ausstrahlung analysieren werden; oder das Bauchgefühl, ein Programm zu einer bestimmten Uhrzeit einzusetzen, entscheidet. Wenn der Zuschauer die Sendung aber nicht annimmt oder sie nicht refinanziert werden kann, dann müssen die Konsequenzen letztendlich gezogen werden.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Weller: Ja, dem kann ich absolut zustimmen.

Frage: Was ist das Ziel Ihrer Programmplanung, möglichst in einem Satz ausgedrückt?

Weller: Programmplanung hat in erster Linie den Zuschauer im Auge. Die wichtige Frage ist: Erreicht man den Zuschauer, der auch erreicht werden soll? RTL II ist ein junges Programm, es hat den Anspruch, Trends zu setzen, Spaß zu machen, den Zuschauer durch lebensphilosophische Themen oder durch Alltagsabbildungen emotional anzusprechen – die zahlreichen Doku-Soaps seien in diesem Zusammenhang erwähnt. Der Zuschauer soll sich wiederfinden. Diese Programmstrategie findet sich in der Programmplanung wieder, auch in der Strukturplanung. Nichtsdestotrotz muss aber auch die Frage der Refinanzierung beantwortet werden: Findet man werberelevante Zielgruppen, um diese Programme letztendlich zu refinanzieren? Gibt es Produkte, die in diesem jungen Umfeld verkauft werden können?

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist; außerdem noch den Begriff „Scheduling“. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Weller: Man kann durchaus mit dem Begriff „Programmplanung“ arbeiten. Eine Programmstruktur ist eine strategische Programmplanung; ob nun der Begriff „Programming“ oder der Begriff „Scheduling“ verwendet wird, macht für mich persönlich keinen Unterschied. Wenn die Programmstruktur steht, ist sie das Instrument, mit dem im Sender gearbeitet wird.

Frage: Wenn Programmplanung eine strategische Managementaufgabe ist, dann bedeutet das auch, dass Programmplanung die Umsetzung des Unternehmensziels in Programm ist. Was bedeutet das konkret für einen privatwirtschaftlichen Fernsehsender, dessen Ziel als Wirtschaftsunternehmen die Gewinnmaximierung sein muss? Wie finden sich die Unternehmensziele in der Programmplanung wieder?

Weller: Das Unternehmensziel findet sich in der Programmplanung wieder, indem die Unternehmensziele oder -strategien programminhaltlicher Natur – also die Beantwortung der Frage: Was wollen wir dem Zuschauer bieten? – zugrunde gelegt werden, um Sendungen zu konzipieren, zu produzieren, auszusuchen und einzukaufen.

Frage: Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine Senderfamilie für die Programmplanung?

Weller: Generell gilt, dass der Lizenzmarkt bestimmten Konditionen unterworfen ist. Man kauft Serien ein, die eine Laufzeit von drei bis vier Jahren mit einer Ausstrahlung von unter Umständen drei bis vier Runs haben. Wenn ein Sender nun eine Serie mit einer Marktanteils-Einschätzung von zwei Prozent eingekauft hat, was zur Startzeit der Lizenz wunderbar war, der Sender dann aber innerhalb von vier Jahren eine rasante Entwicklung hinlegt und sich insgesamt mit seiner Programmplanung in Richtung fünf bis sechs Prozent Marktanteil entwickelt hat, hat er Schwierigkeiten, diese Serie einzusetzen – denn seine aktuellen Marktanteils-Erwartungen werden mit dieser Serie nicht mehr erfüllt. Hat man nun eine Senderfamilie, in der ein Sender beispielsweise mit sechs Prozent Marktanteil und ein anderer mit zwei Prozent Marktanteil agiert, und der Sender mit sechs Prozent Marktanteil hat die Serie vor vier Jahren mit zwei Prozent Marktanteils-Erwartung eingekauft, dann ist es natürlich interessant, diese Serie bei dem „kleineren“ Sender einzusetzen. Für den kleineren Sender rechnet sich das dann wirtschaftlich, bei dem großen Sender würde die Refinanzierbarkeit schwierig, weil das Produkt nicht mehr den benötigten Erfolg brächte.

Frage: Nun gibt es auch zwischen RTL II und anderen Sendern eine gewisse Verwandtschaft. Da der Zuschauer aber immer nur ein Programm zu einer bestimmten Zeit sehen kann, stehen auch diese „verwandten“ Programme in Konkurrenz zueinander...

Weller: Diese Konkurrenzsituation gibt es durchaus. Bei jedem Sendeplatz – egal ob es um eine Serie, eine Miniserie oder einen Spielfilm geht – muss sich ganz genau angeschaut werden, in welcher Konkurrenz das Programm steht. Welche Spielfilme will man zum Beispiel am Sonntagabend programmieren, wenn bei RTL und ProSieben bekanntlich Blockbuster-Filme ausgestrahlt werden? Die Programmplanung muss sich die Konkurrenz ansehen und sich überlegen, wo man eine Nische findet, um sich mit dem eigenen Programm auf diesem Sendeplatz zu behaupten. Man muss sich ansehen, was die programmstrategischen Ziele sind, was im Programmstock vorrätig ist und gegen die Konkurrenz gesetzt werden kann, ob das Programm auf diesem Sendeplatz refinanziert werden kann und welche Quotenerwartungen damit verbunden sind.

Frage: Worin liegen die besonderen Herausforderungen, die Programmplanung für ein Vollprogramm zu machen?

Weller: Beim Spartenprogramm geht man davon aus, dass eine Zielgruppe angesprochen wird und diese Zielgruppe den ganzen Tag, oder zumindest in der Sendezeit, die zur Verfügung steht, am Schirm gehalten werden muss. Beim Vollprogramm hat man unterschiedliche Programmparben, -genres und -formate. Die große Kunst dabei – wenn man von einer Kunst reden kann, es ist doch mehr ein Bauchgefühl verbunden mit Analysen – ist es, einen Genrewechsel zu schaffen. Wir haben in der Pre-Primetime eine Sitcom-Schiene mit „King of Queens“ und „Der Prinz von Bel-Air“; ab März kommt „Big Brother“ dazu. Wie schaffen wir es nun, dass die „King-of-Queens“-Zuschauer in „Big Brother“ mitgenommen werden können? Kann man davon ausgehen, dass es die gleiche Zuschauerstruktur ist, dass die Zuschauer dabei bleiben und der Audience Flow gehalten werden kann? Und wie schafft man es dann, den Anschluss wieder hinzubekommen? Vielleicht haben wir es mit einer Zielgruppe zu tun, die sich gezielt nur „Big Brother“ ansieht. Wir müssen die anderen Programmparben, die RTL II ausstrahlt, vom Interesse her so in den Mittelpunkt stellen, dass sich der Zuschauer beispielsweise am Donnerstag eine Doku-Soap anschaut, zum Beispiel „Hilfe! Schwiegermutter kommt“. Wir wissen, dass wir bei „Big Brother“ ein sehr junges Publikum haben, wir wissen aber auch, dass das junge Menschen sind, die verheiratet sind, Kinder und unter Umständen auch eine Schwiegermutter in der Familie haben. Die Kunst ist es also, bei einem Vollprogramm den Audience Flow mitzunehmen, also auch Zuschauer für ein Programm zu begeistern, die sich vielleicht aufgrund der Informationen in der Programmzeitschrift oder des Titels denken, dass es nicht so ihr Programm ist. Auch diese Zuschauer müssen wir mit Trailern etc. ansprechen und sie dafür interessieren, auch in andere Formate des Senders reinzuschauen.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Weller: Ich kenne einige Umfragen, die genau das Gegenteil behaupten: Wenn man Zuschauer beispielsweise zu Gerichtsshows im Nachmittagsprogramm befragt, wissen diese oft nicht, ob „Alexander Holt“ bei SAT.1 oder RTL läuft. Man muss da genau unterscheiden: Es gibt Formate und Programme, die ganz stark mit einem Sender identifiziert werden; ich glaube, dass das vor allem Eigenproduktionen sind: „Big Brother“ ist RTL II, „Deutschland sucht den Superstar“ ist RTL. Ich glaube nicht, dass man die Identifikation über „austauschbare Programme“ – damit meine ich Spielfilme, hauptsächlich Blockbuster, die mal bei RTL und wenn die Lizenz wieder frei wird bei ProSieben laufen – hinbekommt. Eine Senderidentifikation schafft man meiner Meinung nach nur, wenn man Programm-Highlights kreiert, die wirklich erstmalig im eigenen Sender laufen und wenn man es schafft, das so genannte Branding des Senders damit in Verbindung zu bringen.

Frage: Wie sollte sich Ihrer Ansicht nach die Programmierung eines öffentlich-rechtlichen von der eines kommerziellen Senders unterscheiden?

Weller: Sind die Programmschemata denn überhaupt unterschiedlich?

Frage: Sehen Sie eine zunehmende Ähnlichkeit zwischen den Programmschemata öffentlich-rechtlicher und privatwirtschaftlicher Sender?

Weller: Ja, eine solche Ähnlichkeit sehe ich. Sendungen, die bei den Kommerziellen erfolgreich laufen, werden von den Öffentlich-Rechtlichen kopiert. Was das Programm-schema angeht: Bewusst wird am Sonntagabend in der ARD der „Tatort“ auf 20.15 Uhr gesetzt und „Sabine Christiansen“ anschließend und nicht umgekehrt. Auch bei den Öffentlich-Rechtlichen wird in einer Programmstruktur darauf Rücksicht genommen, dass weniger populäre Programme in eine Zeit gesetzt werden, in der weniger Zuschauer fernsehen. Das ist wie bei den kommerziellen Sendern auch: Eine Programmstruktur wird aufgrund von Resonanz und Attraktivität zusammengestellt.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Weller: Ich glaube, dass die öffentlich-rechtlichen Sender einen ganz anderen Ansatzpunkt haben müssen. Sie haben einen anderen Programmauftrag, und die Gebühren, die zur Finanzierung der öffentlich-rechtlichen Sender genutzt werden, sollen ja auch dafür ausgegeben werden, diesem Informationsanspruch gerecht zu werden. Wenn man sich anschaut, wie groß die Korrespondentennetze sind, welche Schwerpunkte auf aufwändige Dokumentationsprojekte gelegt werden – da ist ein anderer Anspruch da, den ich persönlich auch großartig finde. Wenn eine Produktion allerdings fünf oder sechs Millionen gekostet hat und man weiß, dass es dafür wenig Zuschauer geben wird, kann sie ein öffentlich-rechtlicher Sender nicht in der Nacht verstecken, weil auch er eine Finanzierungsrechtfertigung braucht.

Insofern fällt der Gedanke des Audience Flow bei der Programmierung öffentlich-rechtlicher Programme raus. Ich denke, dass die Öffentlich-Rechtlichen das gar nicht versuchen müssen; ich glaube, dass sie ihre finanzielle Unabhängigkeit viel zu wenig nutzen, um sich in einer anderen Schiene zu profilieren als die Privaten und um sich eine andere Kompetenz aufzubauen. Ich verstehe nicht, warum die Öffentlich-Rechtlichen den kommerziellen Sendern nacheifern und sie kopieren, wo sie doch eigentlich quotenunabhängig sein könnten. Mir ist natürlich klar, dass auch bei den Öffentlich-Rechtlichen die Finanzierung immer wieder diskutiert wird und diese Sender irgendwann in die Situation kommen, dass sie viel Geld für wenig Zuschauer ausgeben und sich rechtfertigen müssen. Wenn die Positionierung allerdings klarer wäre – weg von der Unterhaltung, hin zur Information – könnte man sehr wohl ein Publikum finden.

Im Moment werden von den Öffentlich-Rechtlichen sehr viele Formate kopiert, um Quote zu machen, und dadurch verwässert sich alles, und es verlieren sich am Ende auch die Zuschauer für Dokumentationen.

Frage: Sie beobachten sicher auch die Trends in den USA und auf anderen Fernsehmärkten der Welt; die USA sind ja gerade für das privatwirtschaftliche Fernsehen in Deutschland ohnehin ein Vorbild. Sehen Sie dort derzeit Trends hinsichtlich der Programmplanung?

Weller: Die Organisationsstruktur bei RTL II ist in die strategische Planung, die sich mit langfristiger und mittelfristiger Programmausrichtung und -inhalten zusammen mit den Redaktionen auseinandersetzt, und in die Programmplanung, die die mittelfristige und kurzfristige Planung umsetzt, gegliedert. Meine Kolleginnen und Kollegen bewegen sich

im amerikanischen Markt. Die Informationen, die ich über den amerikanischen Markt bekomme, sind analysiert und aufbereitet. Ein schneller Überblick über Trends und Quotenhighlights ist für mich damit gewährleistet.

Frage: Wo ist die Programmplanung im Sender organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Weller: Die Programmplanung ist bei RTLII unter der Programmdirektion angesiedelt.

Frage: Welche anderen Abteilungen sind noch an der Programmplanung beteiligt?

Weller: An der Programmplanung sind zunächst alle Programmabteilungen beteiligt. Geschäftsführung und Programmdirektion sind bei RTL II in einer Hand bei Josef Andorfer. Darunter bauen sich die Programmabteilungen auf. Dazu gehören die Abteilungen Spielfilm, Serie, Unterhaltung, Kinderredaktion, Nachrichten, Medienforschung, aber auch eine strategische Programmplanung, die Programmkoordination und das, wofür ich verantwortlich bin, die Programmplanung.

In dieser Gruppe diskutieren wir über Formate. Kolleginnen und Kollegen fahren auf internationale Messen, wir bewegen uns also auf dem Markt, können frei einkaufen. Dabei stehen der amerikanische, der japanische und der europäische Markt im Fokus. Außerdem haben natürlich unsere Finanzabteilung und das Controlling mitzureden, ebenso die Vermarktung.

Wir sitzen alle zusammen und versuchen, unsere Bedürfnisse gemeinsam zu definieren und diese in die Programmplanung einfließen zu lassen.

Frage: Wo liegt denn der Unterschied zwischen der strategischen Programmplanung und Ihrer Aufgabe?

Weller: Für die strategische Programmplanung ist ein Kollege zuständig, der sich auf den internationalen Märkten bewegt und schaut, was bei der Konkurrenz auf der Programmschema-Ebene läuft. Er ist dafür verantwortlich, das Programmschema in einem langfristigen Prozess zusammenzuführen und auch Einkäufe im Serienbereich zu tätigen. Die strategische Programmplanung setzt von der mittel- bis zur langfristigen Planung an mit dem Ziel, eine Programmstruktur zu bauen. Dabei wird zusammen mit den Redaktionen die Bestückung über längere Zeit geplant; es werden dabei natürlich auch die Marktanteile analysiert und festgelegt. Wenn eine Programmstruktur bestückt und gerechnet wird, komme ich ins Spiel.

Das sieht dann so aus, dass ich die Bestückung einer Programmstruktur mit konkreten Inhalten bekomme. Meine Zielsetzung ist es, die marktorientierten Aspekte im Detail auszuarbeiten. Der Audience Flow spielt dabei eine Rolle, ebenso, die Werbemengen unterzubringen und die unterschiedlichen Werbeformen zu integrieren. Dabei muss ich natürlich die gesetzlichen Rahmenbedingungen beachten, die mich in der Programmplanung einschränken. Mit den Redaktionen zusammen sehen wir uns den ganzen Sendetag an und prüfen, ob unsere Vorstellungen umgesetzt und die Voraussetzungen erfüllt sind. Der nächste Schritt ist die so genannte Vorschauplanung, die im Neunwochenvorlauf plant. Außerdem gehört in mein Verantwortungsgebiet die Ablaufplanung: Das ist die Planung, die komplette Sendetage bis nach der Ausstrahlung betreut, Werbung einsetzt, Werbeformen produziert, mit der Vermarktung zusammen schaut, was noch eingeplant werden kann und mit den Redaktionen zusammen Sendelängen festlegt, um Werbebreak-Schemata umzusetzen und den Audience Flow herzustellen. Die geplanten Sendetage werden in die Sendeautomation übergeben.

Frage: Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sind es, die Ihre Handlungsfreiheit einschränken?

Weller: Im fiktionalen Bereich sind das die FSK- und FSF-Vorgaben. Es gibt aber auch Programme, die ungeprüft sind. Da muss dann der Jugendschutz prüfen, um einzuschätzen, zu welcher Zeit sie ausgestrahlt werden können. Da muss der ganze Content durchleuchtet werden.

Der zweite große Komplex sind die Werberichtlinien. Die Frage ist dabei immer, wie bringen wir die Werbung, die wir pro Stunde ausstrahlen dürfen, unter, um unser Programm refinanzieren zu können?

Auch die Lizenzverträge mit unterschiedlichen Wiederholungsintervallen müssen berücksichtigt werden, auch das gehört zum Tagesgeschäft. Manche Filme können innerhalb von 24 Stunden, andere innerhalb von 72 Stunden wiederholt werden. Da muss man sich ansehen, was Sinn macht, aber auch auf die Einhaltung der Lizenzbedingungen achten. Vielleicht hat auch die Redaktion eigene Vorstellungen, weil eine Wiederholung nachts erfolgreicher läuft als tagsüber.

Frage: Spielen auch Programm-PR und -Marketing eine Rolle bei der Programmplanung?

Weller: Wir überlegen uns gemeinsam, mit welcher Strategie wir an den Zuschauermarkt und den Werbemarkt kommunizieren wollen. Wir geben also nicht erst eine Programmplanung heraus, die zwei Wochen später in den Programmzeitschriften auftaucht, und dann erst setzt sich unsere Kommunikationsabteilung oder die Vermarktung daran. Das Briefing geschieht bereits im Vorfeld: Wir überlegen gemeinsam, wie wir das Programm kommunizieren können, welche Werbemaßnahmen wir brauchen und welche Sprachregelungen wir umzusetzen versuchen. Da kommen alle Bedürfnisse zusammen, und Bedenken, die zu diesem Zeitpunkt geäußert werden, können rechtzeitig beachtet werden.

Frage: Gibt es Gründe, „Minderheitenprogramme“, also Programme, die nicht sehr reichweitenstark sind wie politische Magazine oder Dokumentationen, in der Primetime zu platzieren?

Weller: Für einen Sender, der wirtschaftlichen arbeiten will, ist es natürlich sehr schwierig, ein wenig quotenträchtiges Programm bewusst in die Primetime zu setzen. Wenn Programme in die Primetime gesetzt werden, gehen wir natürlich davon aus, dass sie quotenstark sind. Bei neuen Programmen weiß man natürlich nie im voraus, ob unsere Einschätzung stimmt. Bei „Schul macht cool“, das bei uns im Haus als Trendsetting-Format eingeschätzt worden ist, hatten wir keine Vergleichswerte vom deutschen Markt und wussten daher nicht, ob es funktionieren wird oder nicht. Das Format ist zögerlich angenommen worden, mit der letzten Sendung dann aber sehr gut gelaufen. Als wir mit der Doku-Soap „Frauentausch“, auch als Format erstmalig im deutschen Fernsehen, angefangen haben, hatten wir eine Erwartung, die sich zum Glück auch erfüllt hat. Ich kann mir also nicht vorstellen, dass es eine bewusste Entscheidung bei einem kommerziellen Sender gibt, eine quotenschwache Sendung in die Primetime zu setzen.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Für die Programmplanung würde dies bedeuten: Immer der gerade größten Zielgruppe, die fernsehbereit ist, ein attraktives Programm anzubieten. Die Erkenntnisse der Zuschauerforschung wären dann also die zentrale Information, die ein Programm-

planer benötigt. Spielt die Zuschauerforschung tatsächlich eine so zentrale Rolle für die Programmplanung?

Weller: Die Zuschaueranalysen sind eine zentrale Information. Man vergleicht, wie die Konkurrenz programmiert und welche Zuschauerstruktur wir mit einer bestimmten Sendung erreichen können. Man kann auch sehen, wohin Zuschauer abwandern, wenn die Marktanteile runtergehen. Das analysiert man natürlich ganz genau. Genau so wichtig ist aber auch das Bauchgefühl: Glaube ich an das Format? Ist es ein guter Zeitpunkt, es zu programmieren? Analysen und Bauchgefühl spielen zusammen – man stützt das Bauchgefühl mit Zahlen, um sicherzugehen, denn einzelne Sendungen oder Serien sind sehr teuer, und man kann sich bewusst keine Misserfolge leisten.

Frage: Umgekehrt gefragt: Halten Sie es heute noch für möglich, den Tagesablauf des Publikums durch geschickte Programmplanung zu beeinflussen?

Weller: Ja, das glaube ich schon. Die Programme, die das Potenzial dafür haben, sind allerdings weniger geworden. Die erste Staffel von „Big Brother“ ist ein Beispiel dafür, dass es funktioniert, damit hatten wir grandiose Marktanteile. Wenn man in der U-Bahn saß oder abends beim Essen war, hat man mitbekommen, dass die Zuschauer ihren Tagesablauf daran ausgerichtet haben. Auch „24“ ist dafür ein Beispiel; da ist die Zielgruppe zwar kleiner, wir wissen aber, dass die Zuschauer gezielt einschalten. Es gibt im Programm von RTL II noch ein anderes Beispiel: In der Pre-Primetime haben wir vier Episoden von „King of Queens“ nacheinander programmiert. Wir waren von Anfang an davon überzeugt, dass das funktionieren würde, durch die Branche ging allerdings ein großes Raunen. Anders als bei „Big Brother“ schalten die Zuschauer bei „King of Queens“ nicht auf den Punkt hin ein, sondern sie wissen, dass von 18.00 bis 20.00 Uhr „King of Queens“ läuft. Da lässt der Zuschauer vielleicht nicht alles liegen und stehen, um sich vor den Fernseher zu setzen und nichts zu verpassen, aber er weiß, dass es in diesem Zeitraum gesendet wird. Und diese Strecke läuft sehr erfolgreich. Indem man dem Zuschauer etwas anbietet, kann man Gewohnheiten schaffen: Der Zuschauer nimmt das Fernsehen zunächst als Nebenbei-Medium und schaut, was so kommt – dann wird daraus aber eine Gewohnheit. Und Gewohnheiten spielen eine immer wichtigere Rolle, das kann man am Beispiel der Serienplanung sehen. Eine Serie erfolgreich zu etablieren, den Erfolg also nach einem guten Start auch zu halten, hat mit festen Programmplätzen zu tun. Der Zuschauer lernt relativ schnell, wo er seine Serien findet. „Stargate“ am Mittwoch um 20.15 Uhr ist bei RTL II ein Serienplatz, der seit Jahren läuft; genauso hat der Zuschauer gelernt, dass am Sonntagabend Blockbuster laufen.

Frage: Spielt das Programmschema aus Ihrer Sicht in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle? Es wird ja nicht in den Programmzeitschriften abgedruckt.

Weller: Ja, das Programmschema spielt eine Rolle. Fixe Programmplätze sind wichtig – der Zuschauer weiß, dass derzeit von 18.00 bis 20.00 Uhr „King of Queens“ läuft und schaltet dazu ein. Er weiß, dass wir am Freitagabend Kinofilme programmieren. Ich glaube, dass der Zuschauer sich weniger über die Programmzeitschrift orientiert, sondern der Großteil der Zuschauer die Trailer sieht. Deshalb ist es sehr wichtig, eine Programmstrategie durchzuziehen. Wenn wir eine Programmfarbe wechseln, aber dem Zuschauer Trailer anbieten und ihn darüber informieren können, dann bleibt der Zuschauer dabei. Die On-Air-Kommunikation über den Sender ist jedenfalls sehr wichtig.

Frage: Was ist für Sie eine Programmfarbe?

Weller: Eine Programmfarbe kann einerseits eine Zuschauerstruktur definieren: Ist es ein Frauenprogramm wie beispielsweise „Schnulleralarm“ oder „Frauentausch“? Ist es ein Männerprogramm wie beispielsweise „Stargate“? Der zweite Aspekt ist, ob es sich um ein fiktionales Programm oder ein Unterhaltungsformat handelt; das definiert für mich auch eine Programmfarbe. Dazu kommt die Unterscheidung, wie ein fiktionales Programm produziert ist: Ist es animiert oder ist es real gedreht? Es gibt da insgesamt sehr viele Nuancen.

Frage: Zu Ihrer Aufgabe gehört es auch, Programme zu beurteilen. Was unternehmen Sie konkret, um Trends zu erkennen?

Weller: Wenn wir ein neues Format sehen, haben wir ein Gefühl, ob es erfolgreich angenommen wird oder nicht. Gestützt wird das Gefühl durch wichtige Analysen und Erfahrungswerte. Weil ich bereits relativ lange beim Fernsehen arbeite und auf einige Jahre Erfahrung zurückgreifen kann, habe ich auch Beispiele im Kopf, was früher gut gelaufen ist und womit Sender Bauchlandungen hingelegt haben. Sinnvoll ist natürlich auch immer, sich in Amerika und im europäischen Ausland umzuschauen, welche Straßenfeger es dort gibt. Vor der ersten „Big-Brother“-Staffel hatten wir beispielsweise die Resonanz aus Holland, wie die Serie dort gelaufen ist. Wir halten also Augen und Ohren offen, was im Ausland gut läuft und überlegen uns, ob es zu RTL II passen würde.

Frage: Die Zielgruppe „werbetreibende Wirtschaft“ spielt im System der kommerziellen Fernsehsender eine große Rolle. Wie kann sie auf die Programmplanung Einfluss nehmen?

Weller: Die werbetreibende Wirtschaft spielt eine große Rolle, schon beim Einkauf. Wenn man ein teures Programm möchte, weil man redaktionell daran glaubt, es aber nicht refinanziert werden kann, ist das für einen privatwirtschaftlichen Sender schwierig.

Es gibt allerdings Prestige Gründe, so etwas doch zu tun, auch wenn man einen Blockbuster, der in deutscher Erstaussstrahlung läuft und im Paket einen zweistelligen Millionenbetrag kostet, mit ein oder zwei Ausstrahlungen niemals refinanzieren kann. Da geht es dann um das Image: darum, sich eine Kompetenz aufzubauen, indem man Signale setzt. Wenn man sich einmal konkret Weihnachten ansieht. Es werden gute Blockbuster programmiert, weil die Zuschauer Zeit haben, sie sich anzusehen. Das hat natürlich eine Wirkung auf die Werbewirtschaft, den die Marktanteile sind gut. Trotzdem kann ein Sender das Geld für diese Blockbuster an den Tagen wie Weihnachten nicht erwirtschaften. Man braucht zahlreiche Re-Runs; wenn man einen Spielfilm aber alle zwei Monate einsetzen würde – vorausgesetzt, der Lizenzvertrag würde das ermöglichen – wäre allerdings die Frage, ob die Zuschauer bei solch hohen Re-Run-Intervallen interessiert zusehen würden und ob die Werbewirtschaft dann noch buchen würde.

Frage: Spielt das Umfeld für die Werbewirtschaft eine Rolle?

Weller: Das Umfeld spielt schon deshalb für die Werbewirtschaft eine Rolle, weil es unterschiedliche Tarifgruppen für unterschiedliche Programme gibt. Da muss sich die werbetreibende Wirtschaft oder die Agentur natürlich überlegen, wie hoch das Werbebudget insgesamt ist und ob sie ihr gesamtes Budget in eine Ausstrahlung stecken wollen. Dann hat der Werbende aber nur eine Zielgruppe, die den Spot nur einmal wahr-

nimmt, die Zahl der Kontakte ist also relativ gering. Die Alternative wäre, das Budget auf Formate aufzuteilen, die niedrigere Quoten haben, bei denen man sich aber mehr Schaltungen leisten kann.

Auch Unternehmensphilosophien spielen in diesem Zusammenhang eine Rolle: Bei einigen Agenturen, die ihre Headquarters in Amerika haben, gibt es die Vorgabe, dass nicht in Horrorstreifen und Sexfilmen geworben wird, weil man Angst hat, dass das Umfeld eine negative Ausstrahlung auf das Produkt oder die Marke haben könnte.

Frage: Die Konkurrenzbeobachtung wird zwangsläufig für Programmplaner eine wichtige Aufgabe sein. Dass dies im Nachhinein geht, ist klar – doch woher weiß man, was die Konkurrenz künftig vorhat?

Weller: Indem man das Ohr am Markt hat, weiß man eine Menge über die Konkurrenz. Auf der Telemesse präsentiert die Konkurrenz das Programm für das nächste Jahr; wir tun das natürlich auch. Da wird geklappert und mit den Highlights geworben; man weiß spätestens dann über Blockbuster und die Programmschwerpunkte der Konkurrenz Bescheid. Aufgrund der eigenen Erfahrung spekuliert man, wann die Programme eingesetzt werden könnten. Das ist zwar spekulativ, funktioniert aber sehr gut. Man kann beispielsweise davon ausgehen, dass Blockbuster dann an Weihnachten, Ostern und anderen Feiertagen laufen, zu Zeiten also, wenn viele Menschen fernsehen. Wenn man sich auf dem Lizenzmarkt, also auf den internationalen Messen, bewegt, bekommt man auch mit, dass von anderen Sendern Verhandlungen geführt werden.

Frage: Sie beobachten sicher nicht alle Wettbewerber mit der gleichen Aufmerksamkeit. Welche sind für Sie am wichtigsten?

Weller: Wir analysieren, welche Sender unsere Zielgruppe am meisten bedienen. Das sind ProSieben und Vox, das sind aber auch auf einzelnen Sendeplätzen RTL und SAT.1. Das hängt ganz davon ab, welche Programme eingesetzt werden.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Weller: Dafür gibt es keine Regel. Da man den kompletten Programmstock für das gesamte Jahr im Überblick haben muss, kennt man die eigenen Möglichkeiten. Und auch bei einer solchen Entscheidung spielen das Bauchgefühl, die Analysen und die Möglichkeit einer Refinanzierung eine Rolle. Einen „James Bond“ gegen einen „James Bond“ zu setzen, um die „James-Bond“-Zuschauer vor die Qual der Wahl zu stellen, wäre völlig unsinnig. Wenn wir ein Programm stark einschätzen, können wir genauso gut auf die Idee kommen, dort Zuschauer wegzunehmen, wie wir auch entscheiden können, gegen einen Film wie „Herr der Ringe“ auszuweichen und versuchen, eine andere Zielgruppe zu erreichen. Das ist von Fall zu Fall unterschiedlich.

Frage: Jeder Sender verfügt über eine Menge an Lizenzware, die nicht als 1A bezeichnet werden kann, auch Eigenproduktionen werden manchmal nicht so, wie sie geplant waren. Welche Rolle spielen wirtschaftliche Zwänge bei der Programmplanung?

Weller: Wirtschaftliche Zwänge spielen insofern eine Rolle, als wir versuchen, zusammen mit den Abteilungen Programm-Controlling und Vermarktung das Optimum für den Sender zu erwirtschaften. Da gibt es natürlich Zielkonflikte – die Kunst der Programmierung und damit letzten Endes auch der Unternehmenspolitik ist es, Kompromisslösungen zu finden, um das Beste für den Sender zu erreichen. Das kann auch mal dazu führen, dass man bewusst weniger Marktanteile in Kauf nimmt, weil die Vermarktung das Programm sehr gut verkaufen kann. Kompromisse bei solchen Zielkonflikten zu finden ist eine Herausforderung und das, was ich persönlich sehr spannend finde.

Frage: Wie wird bei Ihnen ein Programmschema entwickelt und verabschiedet?

Weller: Bei RTL II wird das Programmschema von der Abteilung Strategische Programmplanung und Programmkoordination mit den einzelnen Redaktionen und Programmverantwortlichen entwickelt. Das Programmschema wird dann mit der Programmdirektion und der Geschäftsführung, dem Controlling und der Vermarktung abgestimmt.

Frage: Ist es das Ziel, das Programmschema so lange wie möglich unverändert zu lassen oder sind regelmäßige Veränderungen sinnvoll?

Weller: Auf der einen Seite muss dem Werbemarkt eine langfristige Planung kommuniziert werden, um die Bindungen zum Kunden herzustellen und damit auch die Buchungen zu erreichen. Das Programmschema benötigt dabei noch nicht die Titelbesetzung der Spielfilme beispielsweise – es ist eher wichtig, eine Strategie, eine Farbe anzubieten. Trotz dieser angestrebten Langfristigkeit und Planbarkeit müssen wir auch angesichts des bestehenden Marktanteilsanspruchs die programmplanerische Möglichkeit haben, flexibel zu ändern. Eine schnelle und kurzfristige Veränderung der Programmstruktur muss sorgfältig am bestehenden Programmstock geprüft werden.

Frage: Ein Programm wie „24“ ist ein Beispiel für eine Entscheidung, die das gewohnte Programmschema unterbricht.

Weller: Es war keine schwierige Entscheidung, dieses Programm einzukaufen, weil die Begeisterung bei uns sofort da war, als wir das Programm gesehen haben. Das Format passt auch zu RTL II, weil es eine ganz neue Produktionsart und ein hochklassiges Format ist.

Die Herausforderung dabei war natürlich die Frage, wie wir das Programm einsetzen, wie wir es in unserem Programmschema unterbringen. Die erste Staffel haben wir an drei Tagen der Woche programmiert, weil wir auf die Neugier des Zuschauers, sofort weitersehen zu wollen, gesetzt haben. Die zweite Staffel wird einmal pro Woche programmiert, auf einem Sendeplatz am Dienstag, der eigentlich ein Spielfilmplatz ist. Auf eine zuverlässige Programmierung an einem Tag in der Woche, auf den sich der Zuschauer einrichten kann, haben wir gesetzt.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht – durch Werbung, PR und On-Air-Promotion. Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Weller: Events sind eine Unterstützung der Positionierung auf dem Zuschauer-, aber auch auf dem Werbemarkt. Der Zuschauer bekommt nicht mehr alles mit, was im Fernseh-

hen läuft. Wir müssen uns deshalb über unsere Highlights positionieren und über sie Aufmerksamkeit erregen. Neuerungen und Veränderungen müssen kommuniziert werden. Die Aufmerksamkeit auf Events zu legen hat aber auch mit etwas anderem zu tun: Wenn wir beispielsweise „Big Brother“ in den Mittelpunkt stellen, weil es ein wichtiges und erfolgreiches Projekt ist, wollen wir auch in der unmittelbaren Umfeldprogrammierung von „Big Brother“ weitere Zuschauer generieren; diesen Effekt hat „Big Brother“ auch. „Big Brother“ als Event in den Vordergrund zu stellen hat zwar in erster Linie den Effekt, die Zuschauer auf dieses Programm aufmerksam zu machen; wir wissen aber auch, dass dadurch Zuschauer im Umfeld hinzukommen.

Ich glaube, dass eine gezielte Event-Kommunikation wesentlich mehr bringt als nur zu sagen: „Wir sind Klasse, wir haben dieses und jenes im Programm.“ Auch innerhalb unseres eigenen Programms haben wir nicht so viel Zeit, um Trailer für jedes Programm einzusetzen; auch da müssen wir uns auf Schwerpunkte konzentrieren. Und Events ermöglichen es wunderbar, unsere Programmstrategie zu transportieren.

Frage: Nehmen wir an, eine eigenproduzierte, serielle Sendung, zum Beispiel eine Talkshow oder eine Fiction-Serie, hat nicht den erwarteten Zuschauererfolg. Welche Maßnahmen sind dann denkbar?

Weller: Es könnte daran liegen, dass man sich den falschen Programmplatz ausgesucht hat. Es ist auch denkbar, dass die Konkurrenz zu heftig gegenprogrammiert hat, um die Zuschauer abzuziehen. Man überlegt sich also, ob es Programmplätze gibt, die für dieses Programm besser geeignet sind. Es hat sich in der Vergangenheit schon öfter gezeigt, dass Serien wandern und man feststellt, dass man mit einem Programm am Mittwoch erfolgreicher ist als am Dienstag. Das hängt auch davon ab, wie die Konkurrenz ihre Programmstrategien verändert. Wenn ein Konkurrenzsender von Dienstag auf Mittwoch umprogrammiert, müssen wir uns natürlich anschauen, ob sich dadurch bei uns etwas verändert und ob wir weiterhin mit unserem Programm das Optimum erreichen können.

Frage: Gibt es für die einzelnen Sendeplätze Vorgaben hinsichtlich des Erfolgs?

Weller: Ja, solche Vorgaben gibt es.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Weller: Ich kann den Wert von Wiederholungen nur an unseren Erfolgen erläutern: Wir können mit unseren Wiederholungen neue Zuschauer generieren. Wenn wir den Freitagabend-Spielfilm von 20.15 Uhr am nächsten Samstagnachmittag wiederholen, erzielt der eine wunderbare Quote. Hat jemand etwa den Freitagabend-Spielfilm bei uns verpasst, weil er mit Freunden beim Essen war, kann er sich den Film am Samstagnachmittag anschauen.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Weller: Bei Mehrteilern geht es immer um das Thema. Wenn das Thema spannend ist und der erste Teil den Zuschauer mitreißt, wird er sich auch den zweiten Teil ansehen.

Frage: Feiertage, vor allem Weihnachten, spielen im Fernsehen eine besondere Rolle. Welche Bedeutung haben Feiertage und welche Besonderheiten werden dabei berücksichtigt?

Weller: An Feiertagen sehen wesentlich mehr Leute fern als an anderen Tagen. Feiertage sind im Fernsehen Tage, die mit Events zu tun haben: Der Zuschauer hat gelernt, dass dann ein besonderes Programm läuft und freut sich auch darauf. Wir haben an Feiertagen die Möglichkeit, ganz besondere Highlights einzusetzen, um Schwerpunkte zu setzen. Feiertage sind also eine wunderbare Plattform.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Weller: Es gibt sicherlich Programmstrecken – wir haben zwischen 12.40 und 16.00 Uhr Kinderprogramm –, in denen wir natürlich dramaturgisch aufbauen und versuchen, Kinder und Jugendliche im Programm zu halten. Das hat für mich viel mit Dramaturgie und Inszenierung zu tun. Wir haben am Mittwoch einen Serienabend, wo wir mit der Sciencefiction-Serie „Stargate“ starten und im Anschluss eine weitere Sci-Fi-Serie ausstrahlen. Es gibt also Programmstrecken, die man dramaturgisch aufbaut, weil man den Audience Flow mitnehmen möchte.

Genauso bietet es sich aber auch hin und wieder an, in einer Reportage das Thema eines davor gesendeten Spielfilms oder einer Doku-Soap noch einmal anders zu behandeln. Wenn wir eine Doku-Soap ins Programm nehmen, in der die Arbeit von Polizisten begleitet wird, und hinterher eine Reportage programmieren, in der es um Autoklau in Deutschland geht, kann das sehr gut funktionieren.

Das kann man aber nicht immer machen; wir bekommen unsere Reportagen nicht immer im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Vorgängerprogramm programmiert. Aber im Prinzip ist auch das eine dramaturgische Möglichkeit, wenn auch nicht für 24 Stunden am Tag.

Frage: Eine weitere Detailfrage betrifft kurzfristige Programmänderungen: Sie verärgern das Publikum, das nicht zu sehen bekommt, was es erwartet hat. Welche Anlässe gibt es, wie laufen Programmänderungen ab?

Weller: Für kurzfristige Programmänderungen kann es einige Gründe geben. Es kann vorkommen, dass bei einer Produktion Schwierigkeiten unvorhersehbar aufgetaucht sind. Es kann auch theoretisch bei einer Überspielung eine Übertragungsleitung durch ein Unwetter zusammenbrechen, was zum Glück aufgrund der ausgefeilten Technik fast nie passiert.

Es kann sich aber auch zwei Wochen vor der Ausstrahlung jemand bei uns melden und Lizenzrechte an dem Film geltend machen, der bei uns angekündigt ist. Da muss dann erst eine Rechteklärung vorgenommen werden.

Es kann auch sein, dass ein Programm einfach keine Quote gemacht hat und wir den nächsten Termin für die Bekanntgabe einer Programmänderung an die Programmpresse nicht abwarten wollen.

Frage: Wie unterscheiden Sie lang-, mittel- und kurzfristige Planung?

Weller: Langfristig ist die Jahresplanung, die bis Ende 2004 geht und teilweise schon Anfang 2005 in Bearbeitung hat; mittelfristig ist ein Programmvorlauf von drei Monaten bis zum Ausstrahlungszeitpunkt; kurzfristig ist es, wenn wir eine Woche vor der Ausstrahlung noch mal über die Planung nachdenken.

Frage: Programmplanung ist ein Jonglieren zwischen wirtschaftlichen Aspekten (etwa Lizenznotwendigkeiten), den Tagesabläufen der Zuschauer usw. Gibt es da Platz für Kreativität?

Weller: Ich finde, Programmplanung ist eine kreative Aufgabe. Die kreativen Momente sind die, wenn man versucht, alle Zielsetzungen und Bedürfnisse unter einen Hut zu bekommen. Kreativ ist es für mich auch, wenn wir darüber nachdenken, wie wir den Audience Flow von einer Sendung in die nächste herstellen können, auch wenn wir die Programmfarbe wechseln. Wie schaffen wir es, den Zuschauer so ins Boot zu holen, dass er dabei bleibt? Das hat mit Trailer-Platzierung zu tun, mit Trailer-Inhalten – was für mich auch zur Programmplanung gehört. Auch sich anhand der Dramaturgie einer Sendung zu überlegen, wann die Werbreaks gesetzt werden, hat etwas mit Kreativität zu tun.

Kreativität bedeutet für mich auch, einen Werbekunden mit Programmbegeisterung zu überzeugen, in das Programm zu buchen. Die Bedenken eines Werbekunden auszuräumen, der zunächst in ein bestimmtes Umfeld nicht buchen will, hat auch mit Kreativität zu tun.

Frage: Was muss ein Programmplaner wissen und können? Wie sieht aus Ihrer Sicht das Anforderungsprofil aus?

Weller: Das Wichtigste ist Erfahrung und Bauchgefühl. Zweitens kommt die Kenntnis der gesetzlichen Grundlagen hinzu, das ist sehr wichtig. Das Dritte ist, viel Fernsehen zu schauen, die Konkurrenz zu kennen und daran auch zu erkennen, was man besser machen kann. Wenn man ein Programmschema vor sich liegen hat, in dem zwei Spielfilmtitel hintereinander programmiert sind, muss man aufgrund der Programmkenntnis wissen, wie die Filme zueinanderpassen und wie die Übergänge geplant werden können. Man muss sich auch vorstellen können, wie der Zuschauer darauf reagiert. In der Programmstruktur haben wir ja zunächst nur einzelne Programmplätze; in der Ablaufplanung, einen Tag vor der Ausstrahlung, haben wir jeden einzelnen Werbespot und jeden einzelnen Trailer wie auch weitere wichtige Sendeelemente vor Augen. In beiden Fällen brauchen wir ein visuelles Vorstellungsvermögen, wie der Ablauf on air aussieht – von der Cornergraphic über die Werbespots bis hin zu den Übergängen.

Frage: Wie viele Mitarbeiter sind hier in der Programmplanung beschäftigt?

Weller: Ich würde den gesamten Programmbereich dazu zählen; nicht nur die Kolleginnen und Kollegen, bei denen das Wort Programmplanung in der Stellenbezeichnung auftaucht.

Frage: Was haben Programmplaner zuvor gemacht?

Weller: Ich bin in diese Aufgabe hineingewachsen. Bevor ich die Programmplanung übernommen habe, habe ich im redaktionellen Bereich und im Bereich Jugendschutz sehr intensiv mit Programminhalten gearbeitet. Meine Einstiegsvoraussetzung war, neben meinem Studium im Bereich Medienmarketing, Programm zu kennen und einschätzen zu können.

Frage: Hat Programmplanung etwas mit der Markenbildung und -pflege zu tun? Wenn ja: Wie hängt beides aus Ihrer Sicht zusammen?

Weller: Man kann Zuschauer über eine bestimmte Programmstrecke an sich binden, wenn diese Programmstrecke so bestückt ist, dass es einer Marke entspricht. Wenn also die Erwartungen der Zuschauer, junges, frisches Programm präsentiert zu bekommen, erfüllt werden, schalten sie den Sender ein, ohne zu wissen, was gerade im Detail programmiert ist, weil sie wissen, dass sie sich wiederfinden. Das empfinde ich als Marke. Diese Marke ist auch auf dem Werbemarkt transportierbar. Der Werbemarkt kann sich darauf verlassen, dass hinter der Marke eine Strategie dahinter steht. Ich empfinde die Marke als sehr wichtig, weil sie für uns Zuschauerbindung bedeutet. Wir geben dem Zuschauer damit das Versprechen, dass er das, was er erwartet, bei RTLII findet.

Frage: Was spielt heute eine größere Rolle in der Wahrnehmung der Zuschauer: das „Programm“ oder die einzelne „Sendung“?

Weller: Besonders bei seriellen Programmen ist es für den Zuschauer schwierig, sie einem Sender zuzuordnen – ich bin mir nicht sicher, ob der Zuschauer, dessen Lieblingssendung „Stargate“ ist, weiß, dass die Serie bei RTL II läuft. Sendungen wie „Big Brother“ werden aber sehr stark mit RTL II verbunden – der Zuschauer wird zwar sagen, er schaut „Big Brother“, es wird ihm aber ganz klar bewusst sein, dass die Sendung bei RTL II läuft.

Frage: Mittlerweile wird etwa auf das Labeling von Sendeplätzen (etwa der SAT.1-„FilmFilm“) und Titel von Sendungen großer Wert gelegt – wie groß ist der Einfluss auf den Erfolg?

Weller: Der Grundgedanke ist, für den Zuschauer Rahmenbedingungen zu schaffen, dass er sich wiederfindet. Das hat auch etwas mit Gewohnheiten zu tun. Die Frage dabei ist immer, ob wir es schaffen, durch unterstützende Maßnahmen beim Zuschauer eine Gewohnheit aufzubauen.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden, auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Wird der Zuschauer – der ja auch heute schon mit Fernbedienung und Videorekorder über starke Instrumente verfügt – diese Möglichkeiten nutzen?

Weller: Es gibt seit vielen Jahren Videorekorder auf dem Markt, mit denen der Zuschauer die Möglichkeit hat, sich gezielt Sendungen aufzuzeichnen und selbst zu bestimmen,

wann er sie sich ansehen möchte. Das hat bis heute keinen großen Einfluss auf die Quoten gehabt; wir haben noch nicht gemerkt, dass der Zuschauer durch diese Möglichkeit mehr in die Individualität geht. Für mich persönlich ändern sich nur die Aufzeichnungsmedien. Der Aufwand für den Zuschauer, das Gerät zu programmieren, bleibt derselbe. Deshalb glaube ich nicht, dass solche technischen Entwicklungen für uns in Zukunft negative Auswirkungen haben werden.

***Andrea Weller** war von 1992 bis 1993 Assistentin der Programmdirektion bei Tele 5, von 1993 bis 1994 Assistentin der Geschäftsführung bei RTL II, anschließend bis zum Jahr 2000 Jugendschutzbeauftragte des Senders, bevor sie im Jahr 2000 Leiterin der Programmplanung bei RTL II wurde.*

Quelle: Weller

Experteninterview

Dr. Horst Stipp

Senior Vice President, Primary and Strategic Research, NBC Universal, New York

Datum: 30. Januar 2004

Ort: Hamburg

Frage: Zu Beginn, bevor wir in die Details des Themas einsteigen, will ich bewusst eine sehr globale Frage stellen, die sich sicher später so unvoreingenommen nicht mehr wird beantwortet lassen: Welche Bedeutung besitzt aus Ihrer Sicht heute die Programmplanung im Gesamtzusammenhang eines Fernsehsenders?

Dr. Horst Stipp: Die Bedeutung der Programmplanung ist recht groß; es kommt allerdings darauf an, wie man Programmplanung definiert. Ob man den Begriff eng fasst allein in Bezug auf die Programmauswahl oder breiter in Bezug auf die ganze strategische Position eines Senders, in Bezug auf Kosten und auch Rechtsfragen – also die Entscheidung, ob man Programme nur für den Sender selbst oder auch für die Vermarktung auf DVD oder anderen Medien, also für zusätzliche Geschäfte, produzieren will. Je weiter man Programmplanung definiert, desto wichtiger ist sie natürlich.

Frage: Der im Deutschen gebräuchliche Begriff „Programmplanung“ ist sehr weit gefasst; im englischen Sprachgebrauch gibt es den Begriff „Programming“, also „Programmierung“, der auch in Deutschland häufiger in den Sendern zu hören ist; außerdem noch den Begriff „Scheduling“. Sehen Sie einen definitorischen Unterschied zwischen „Programmplanung“ und „Programmierung“, der es sinnvoll erscheinen ließe, zwischen den beiden Begriffen zu unterscheiden?

Stipp: Wir denken eher etwas enger. Programmplanung bedeutet für uns, darauf zu schauen, welche Programme gut und welche nicht so gut laufen, wie teuer die Programme und wie hoch die Quoten sind; dazu gehört auch, ständig mit Blick auf die nächste TV-Saison spezifische Programme zu entwickeln.

„Scheduling“ ist eine besondere Aufgabe, die man möglicherweise auch getrennt davon sehen muss: Nachdem die Programme entwickelt sind, stellt sich die Frage, wann sie laufen sollen. Das ist eine ganz spezielle, strategische Frage.

Frage: Ich habe folgendes Zitat gefunden: „Das Programmschema ist heute ein direktes Wettbewerbsinstrument und zugleich Dreh- und Angelpunkt der jeweiligen Programmphilosophie und programmlichen Ziele der einzelnen Sender und Kanäle.“ (KARSTENS/SCHÜTTE 1999, S. 163) Stimmen Sie dieser Aussage zu?

Stipp: Für einen kommerziellen Sender geht es immer um Wettbewerb. Im Moment ist es in den USA so, dass man beim Scheduling sehr viel flexibler wird: Man ist bereit, Programme kurzfristig zu ändern, weil man feststellt, dass die meisten Leute heute das Fernsehgerät einschalten, ohne eine ganz bestimmte Struktur zu erwarten – die meisten Leute schalten stattdessen relativ planlos den Fernseher ein und suchen sich etwas, das ihnen gefällt. Sie gehen also dahin, wo sie im Augenblick etwas angeboten bekommen. Das Scheduling versucht deshalb, die Sendungen so zu programmieren, dass sie gegenüber den Konkurrenzprogrammen möglichst günstig erscheinen.

Frage: Was ist das Ziel der Programmplanung bei NBC?

Stipp: Ich glaube, dass mehr oder weniger alle Sender dasselbe Ziel haben: die größte Zahl der Zuschauer in derjenigen Zielgruppe zu erreichen, die man sich ausgesucht, die man also mit Blick auf die Werbung definiert hat. Für den einen Sender mag das die Altersgruppe 18 bis 34 Jahre sein, bei den meisten ist es die Altersgruppe 18 bis 49 Jahre, bei vielen ist es aber auch die Gruppe 25 bis 54 Jahre. Bei NBC sind es mehr die Bessersituierten, für die wir Programme machen; deshalb machen wir Programme, die etwas intelligenter sind und die diese Zielgruppe mehr ansprechen.

Wir versuchen insgesamt, Programme zu entwickeln, die zusammenpassen. Das ist ein Mix aus Comedy, Reality und Drama; dabei sind wir aber auch offen für neue Formen und neue Ideen. Bei anderen Sendern ist das nicht viel anders – es kommt immer darauf an, ob ein Programm breit angelegt ist oder ob es sich um ein Kabel-Network handelt, das thematisch sehr eng konzipiert ist. Man versucht, einen Mix in der Schiene zu finden, die man als seine Nische definiert hat. Wenn man allerdings ein Programm gefunden hat, das hitverdächtig ist und über das Profil des Senders etwas hinausgeht, kann das die Position gegenüber anderen Networks aber durchaus stärken. Die Programmplanung – und das ist oft mehr „Trial and Error“ als gezielte Planung – kann dann auch den Versuch unternehmen, das Profil des Senders sogar leicht zu verändern.

Frage: Worin liegen die besonderen Herausforderungen, die Programmplanung für ein Vollprogramm zu machen?

Stipp: Das Problem der breit angelegten Vollprogramme ist, dass immer mehr Zuschauer daran gewöhnt sind, sich Programme anzusehen, die relativ klar auf eine Zielgruppe definiert sind und deren Interessen entsprechen. Die breiteren Programme müssen, indem sie breitere Gruppen ansprechen, immer Kompromisse machen. Wenn etwa in einer Comedy ein Witz vorkommt, der sich auf die 80er-Jahre bezieht, kann man sich ausrechnen, dass viele der älteren Zuschauer den Zusammenhang bereits vergessen haben; die Zuschauer im mittleren Alter bekommen den Witz mit, und die jüngeren Zuschauer waren in den 80er-Jahren noch gar nicht geboren. Auch die Musik, die man in einem Programm verwendet, muss bei einem Vollprogramm breiter angelegt sein. Dazu kommt ein demographisches Problem: Die Zielgruppe der kommerziellen Sender, vor allem die große Gruppe der 18- bis 49-Jährigen, das waren vor 20 Jahren alles „Baby-Boomer“. Das ist also eine relativ homogene Gruppe, die immer älter wird; die Jüngeren dagegen sind aus einer völlig anderen Generation. So hat man innerhalb der Zielgruppe 18 bis 49 Jahre zwei völlig unterschiedliche Generationen.

Neben dem Alter spielen noch ganz andere Kriterien eine Rolle: Etwa 55 bis 60 Prozent der Zuschauer sind Frauen, auch darauf muss man achten. Bei NBC spielt außerdem eine Rolle, dass wir die Bessersituierten ansprechen; das ist auch eine gewisse Gemeinsamkeit der Zielgruppe.

Frage: NBC betreibt eine Art Senderfamilie. Welche Vorteile bietet aus Ihrer Sicht eine solche Senderfamilie für die Programmplanung?

Stipp: NBC ist in der Tat nicht mehr nur der eine Sender: Wir haben Nachrichtensender, wir haben Bravo, einen Spartenkanal. Das bedeutet insgesamt mehr Flexibilität, Nachteile sehe ich dabei gar keine. Wenn man als Kanal alleine steht, ist man vom Konkurrenzkampf, von den Investitionen und vom Risiko her in einer sehr viel schlechteren Lage – wenn man nur Aktien eines einzigen Unternehmens besitzt, ist das Risiko ja auch größer als bei einem Mischpaket. So ist es bei Sendern auch: Wenn der eine nicht so gut läuft, läuft der andere vielleicht gerade

besser. Wenn der eine gerade einem besonderen Konkurrenzkampf ausgesetzt ist, kann es sein, dass sich der andere gerade in einer günstigeren Situation befindet. Das Risiko auf dem Fernsehmarkt ist ja insgesamt sehr groß: Die Rentabilität eines Senders ist oft von einem einzigen Programm – einem eigenen oder einem Programm der Konkurrenz – stark abhängig. Die Ausgangssituation der Sender im Wettbewerb ist oft sehr ähnlich, bis dann einer mit einem besonderen Programm herauskommt. In den USA kann man das gerade gut verfolgen: Fox war in dieser Saison bisher sehr angeschlagen und nur Nummer 3 in der Zuschauergunst. Vor drei Wochen hat der Sender dann wieder mit „American Idol“ – einem Format, das in Deutschland „Deutschland sucht den Superstar“ heißt – angefangen und zeigt dieses Programm mit großem Erfolg drei Stunden in der Woche; jetzt ist Fox Nummer 1 in der Zielgruppe. Durch dieses eine Programm verschiebt sich das Gesamtbild im Wettbewerb deutlich.

Frage: Wenn alle Sender die Erkenntnisse über optimale Programmplanung umsetzen würden, würden alle Programme (zumindest die Programmschemata) sehr ähnlich aussehen. Andererseits wird heute häufiger gesagt, allein die Programmplanung führe zur Distinktion, zur Unterscheidbarkeit, wenn schon die Sendungen – vom Quiz bis zur Casting-Show – austauschbar seien. Was stimmt denn nun?

Stipp: Die Erfahrung zeigt, dass ähnliche Shows vom Audience Flow her gut funktionieren. Wenn eine Masche aufkommt, die erfolgreich ist, wird sie oft von der Konkurrenz imitiert – mit dem Ziel, diese Welle niedrig zu halten. Mit anderen Worten: Nachdem „Wer wird Millionär?“ so gut einschlug, haben viele andere Sender auch Quizshows gebracht; vor allem mit dem Ziel, dass die Zuschauer die Quizshows leid werden. Die Imitation hat also oft auch das Ziel, einen Trend abzutöten.

Aber sind die Programme der Sender wirklich so ähnlich? Um ein Beispiel zu nennen: Wir im TV-Business und auch die Wissenschaftler betrachten die Programme ja oft in Gruppen, etwa mit dem Oberbegriff „Talkshows“. Die Zuschauer dagegen sind mehr geneigt, Programme individuell anzusehen und sie nicht in solche Schubladen zu stecken. Sie sehen eben keine Quizshow, sondern „Wer wird Millionär?“. Das ist natürlich eine Quizshow, aber Zuschauer denken nicht in solchen Kategorien. Insofern erscheinen die Programme uns oft ähnlicher, als sie es für den Zuschauer tatsächlich sind. Noch ein Beispiel: Bei den Sitcoms könnte man im Moment durchaus von einer Krise reden, denn vor drei, vier Jahren gab es ungefähr 40 Sitcoms im Programm. Wenn wir aber mit unseren Zuschauern sprechen, stellen wir fest, dass sie zwar auch von „den“ Sitcoms reden und davon, dass es so viele Comedys gibt, dass sie aber ganz klar ihre zwei, drei oder auch vier Sitcoms haben, die sie mögen – und die anderen werden als völlig uninteressant betrachtet. Die Unterschiede werden vom Publikum oft stärker wahrgenommen, als wir es in der Analyse sehen.

Frage: Ist die Art und Weise, wann und in welchem Umfang ich etwas anbiete, also die konkrete Programmierung, etwas, was das Profil eines Senders prägen kann?

Stipp: Diese Frage muss ich aus amerikanischer Sicht beantworten, wo der Durchschnittszuschauer mehr als 100 Programme hat. Und da muss man ganz klar sagen: Die Leute sehen keine Sender, die Leute sehen Programme. In Bezug auf die Profile der einzelnen Sender sind sie immer mehr verwirrt; es wird immer schwieriger für sie, ganz genau zu wissen, welcher Sender was macht. Da kommt es auch aus Sicht der Zuschauer schon zu dem Eindruck, dass die großen Networks mit ihren „Vollprogrammen“, wie man es in Deutschland nennt, sich sehr ähnlich sind. Die so genannten Kabel-Sender dagegen sind anders, indem sie als Nachrichten-, Kinder- oder Musikkkanäle engere Gruppen ansprechen. Wir stellen fest, dass es trotzdem noch Profile und Images gibt – die werden aber oft genauso stark von Programmen der Vergangenheit wie von aktuellen Programmen geprägt, zumal die Zuschauer oft aktuelle Programmverän-

derungen gar nicht mitbekommen. Oder sie bekommen mit, dass es ein neues Programm gibt und finden es sogar gut, haben aber nicht gelernt, auf welchem Sender es ausgestrahlt wird: Die Zuschauer kennen das Programm zwar, können aber den Namen des Senders nicht zuordnen. Jeder Sender versucht natürlich, etwa durch Marketing, ein bestimmtes Profil zu erreichen. Man stellt aber, jedenfalls in Amerika, immer mehr fest, dass dieses Profil durch gegenwärtige Programme und solche, an die man sich erinnert, gleichermaßen bestimmt wird.

Frage: Spielt dabei das Programmschema, etwa durch die Auffindbarkeit von einzelnen Sendungen, in der Wahrnehmung des Publikums eine Rolle?

Stipp: Der amerikanische Markt ist dreimal so groß wie der deutsche, trotzdem kaufen die Deutschen mehr Programmzeitschriften wie die Amerikaner. Die Amerikaner gehen immer mehr dazu über, am Fernsehen zu surfen oder die elektronischen Programmguides zu nutzen. Ein Sender ist üblicherweise dadurch bekannt, dass er viele gute Comedys oder viele gute Stars oder viele gute Reality-Shows hat; im Falle von NBC auch noch dadurch, dass wir in den vergangenen 20 Jahren immer am Donnerstag Marktführer waren – also für besonders gute Programme am Donnerstag bekannt sind.

Die Zielgruppe weiß über ihre zehn, zwölf Sender relativ gut Bescheid, aber über die anderen Sender weiß sie nur wenig. Das ist vor allem bei den großen Sendern mit Vollprogrammen ein Problem, da steigt die Verwechslungsgefahr und niemand weiß so ganz genau, wer gerade welches Programm ausstrahlt.

Frage: Der Audience Flow gilt als zentrales Konzept der amerikanischen Programmplanung. Ist das immer noch so oder gibt es inzwischen andere Ansätze?

Stipp: Der Audience Flow wird immer wichtiger, weil er immer schlechter läuft. Die Zuschauer sind heute nicht mehr so leicht bereit, bei einem Sender zu bleiben, ohne mal zu schauen, was bei den anderen los ist. Für einen Sender wird es deshalb immer wichtiger, dagegenzuarbeiten und die Leute bei der Stange zu halten. Der große Vorteil ist, dass man während der Sendung, also in der Werbeunterbrechung, die Zuschauer durch On-Air-Promotion auf die nachfolgende Sendung hinweisen und so einen Audience Flow erreichen kann. Wir wissen ja, wie Werbung funktioniert: Diejenige Werbung, die in unmittelbarer „Kaufnähe“ ist, hat die größten Chancen. Im Supermarkt mag das ein Plakat sein, das direkt am Regal steht und den Sonderpreis bewirbt – beim Fernsehen sieht der Zuschauer gerade eine Sendung, die ihm gefällt und die eine halbe Stunde dauert, und dann wird ihm gesagt: In der nächsten halben Stunde siehst du auch etwas Tolles, schau es dir an. Sagt man den Fans einer Comedy allerdings: Die nächste Sendung ist eine politische Talkshow, schau dir das mal an, dann ist es so, als sagte man zu Vegetariern, dass heute das Fleisch ganz billig ist. Eine Ähnlichkeit der nacheinander platzierten Programme ist für den Audience Flow also sehr wichtig.

Frage: Spielt dabei die Länge einer einzelnen Sendung eine Rolle?

Stipp: Die meisten Leute setzen sich ja nicht hin, um nur eine halbe Stunde fernzusehen; sie sind bereit – um die Analogie fortzusetzen – noch mehr einzukaufen. Wenn Sie Programmwerbung um 20.15 Uhr senden, funktioniert sie sicher besser als um 23.00 Uhr, wenn die meisten Zuschauer ins Bett wollen. Die sagen sich dann vielleicht: „Das hört sich ja ganz gut an, aber ich bin jetzt müde.“ Dafür, ob die On-Air-Promotion zu einem Audience Flow führt, sind also zwei Faktoren wichtig: um welche Zeit es sich handelt und wie lang die Sendung ist. Wenn man die Leute einlädt, einen Spielfilm zu sehen, kann man in vielen Fällen annehmen, dass nach dem Spielfilm mit dem Fernsehen Schluss ist.

Dazu kommt noch ein demographischer Effekt in der Zuschauerschaft: Zwischen 20.00 und 21.00 Uhr verringert sich die Zahl der Kinder vor dem Bildschirm, und neue Erwachsene kommen hinzu. In den USA gibt es deshalb um 21.00 Uhr einen gewissen Einschnitt im Programm, weil man weiß, dass zu dieser Zeit viele neue Zuschauer dazukommen; man versucht dann, diese Zuschauer zu halten.

Das Unterhaltungsprogramm ist um 23.00 Uhr zu Ende, die lokalen Stationen machen danach Promotion für ihre regionalen Nachrichten. Sehr viele Leute bleiben dann noch wenigstens die ersten fünf Minuten dabei, um zu sehen, was es Wichtiges gibt.

Frage: Einen Audience Flow zu erzielen ist eine Zielsetzung kommerzieller TV-Veranstalter. Kann, darf das aus Ihrer Sicht auch für öffentlich-rechtliche Sender eine Strategie sein?

Stipp: Ich finde ja. Wenn die öffentlich-rechtlichen Sender ihr Programm so zusammenstellen, dass sie keinen Audience Flow erreichen, verschenken sie Zuschauer. Das Verständnis der Öffentlich-Rechtlichen war ja immer, dass sie laut Rundfunkstaatsvertrag auch Minderheiten bedienen müssen und daher nicht immer einen Audience Flow erreichen können. Da widersprechen sich die Öffentlich-Rechtlichen allerdings selbst, wenn man sich das Radio anschaut: Ein Fernsehprogrammschema, das den Audience Flow ignoriert, ist dasselbe, als wenn man bei NDR2 oder WDR4 zwischendurch mal Beethoven spielen würde. Wenn man aber im Radio verschiedene Minderheiten durch verschiedene Programme bedienen kann, kann man das beim Fernsehen doch wohl auch. Allerdings hat man beim Fernsehen nicht so viele Kanäle wie beim Radio zur Verfügung, obwohl die Entwicklung bei den Öffentlich-Rechtlichen ja auch dahin geht, Sparten- und Zielgruppenprogramme wie Phoenix oder den Kinderkanal auszustrahlen. Die öffentlich-rechtlichen Sender würden dem Zuschauer sehr viel besser dienen, wenn sie den Audience Flow einsetzen würden. Das heißt natürlich nicht, dass sie jeden Abend das Gleiche machen müssen: Man könnte ja Montagabend vor allem den politisch Interessierten Programme anbieten, am Dienstag mehr Unterhaltung bringen und den Mittwoch Kultur und Wirtschaft widmen. Das kann natürlich dazu führen, dass an manchen Tagen die Quoten nicht so hoch sind, aber das wäre ja auch mit dem öffentlich-rechtlichen Auftrag zu vereinbaren. Ich habe allerdings durchaus den Eindruck, dass sich die Öffentlich-Rechtlichen den kommerziellen Sendern annähern. Der Audience Flow ist ja im Grunde auch nur eine Vorgehensweise, die dem Zuschauer dient, in dem dieser in einer Art durch das Programm geführt wird, die der Lebenswirklichkeit entspricht. Ein Programm verändert ja nicht die Präferenzen des Zuschauers; es ist zwar möglich, ihm auch mal etwas Neues vorzusetzen – das ist ja auch das Anliegen aller Fernsehmacher – aber es ist nicht so, dass man jemandem, der sich überhaupt nicht für Kultur interessiert, nach einer Unterhaltungssendung hohe Kultur vorsetzen kann und dieser dadurch plötzlich kulturell gebildet wird. Ich glaube nicht, dass man irgendjemandem einen Gefallen damit tut, wenn der „Abend der deutschen Volksmusik“ mit einem Vortrag über abstrakte Malerei fortgesetzt wird. Das läuft nicht in der Quote; und es läuft immer weniger, weil die Leute immer mehr Auswahl haben. Ich glaube sogar, dass man mit einer solchen Programmfolge dem Anliegen derjenigen schadet, die im öffentlich-rechtlichen Fernsehen mehr Kultur sehen wollen: Die Menschen, die sich dafür interessieren, sind dann nämlich auch nicht dabei, weil sie das Programm nicht finden und auch ihre Freizeit nicht so umkrepeln, dass sie plötzlich um 22.40 Uhr bei einem bestimmten Programm auftauchen können. Es wurde bei den Öffentlich-Rechtlichen schon der Versuch gemacht, im Nachmittagsprogramm Sendungen für Teenager zu bringen. Die waren dann in ein Umfeld von Programmen für Ältere eingebettet, und die Jüngeren haben das Programm nicht gefunden.

Frage: Gibt es in den USA derzeit aktuelle programmplanerische Trends?

Stipp: Die Konkurrenz wird immer schärfer, das so viele Zuschauer über 100 Kanäle zur Auswahl haben. Es gibt auch immer mehr Reality, und unterschiedliche Arten von Reality. Und zur Zeit sind Sitcoms – vor fünf Jahren noch das führende Format – sehr schwach.

Frage: Die Zeiten, als sich das Leben der Menschen am Fernsehprogramm orientierte, sind offenbar vorbei; heute orientiert sich das Fernsehprogramm am Tagesablauf des Publikums. Ist es dennoch heute noch möglich, den Tagesablauf der Zuschauer durch die Programmplanung zu beeinflussen?

Stipp: Ich glaube nicht, dass es möglich ist, den Tagesablauf des Publikums zu verändern; man sollte das auch gar nicht versuchen. Das Fernsehen sollte dazu dienen, den Tagesablauf zu unterstreichen – und nicht umgekehrt. Viele Menschen haben Programme, die sie gerne sehen; das sind oft deshalb Lieblingsprogramme, weil sie in den Tagesablauf passen und bequem zu sehen sind. Fernsehen ist vor allem zum Unterhalten und Relaxen da, es soll in den Tagesablauf passen – und so gehen die meisten Leute auch mit dem Medium um. Es gibt natürlich auch Ausnahmen: Leute, die unbedingt die Nachrichten über die Wahlentscheidung sehen wollen, Leute, die unbedingt ein Fußballspiel oder die Olympischen Spiele oder andere Ereignisse sehen wollen. Aber das sind die Ausnahmen. Im Alltag ist das Fernsehen zweitrangig; Menschen, bei denen das anders ist, haben ein Problem – in den USA sagt man zu ihnen: „Get alive, stop watching TV.“

Frage: Wenn sich das Fernsehen am Tagesablauf der Menschen orientiert, muss die Forschung für die Programmplanung eine zentrale Rolle spielen. Ist das so?

Stipp: Das ist auf jeden Fall so, in den USA sicher noch mehr als in Deutschland, obwohl sich in Deutschland nach meiner Beobachtung in den vergangenen zehn, 20 Jahren auf diesem Gebiet sehr viel getan hat. Der erste Beitrag, den ich Mitte der 80er-Jahre in Deutschland in den „Media Perspektiven“ veröffentlicht habe, hieß „Programmforschung im amerikanischen Fernsehen“. Damals habe ich festgestellt, dass der Ansatz zu forschen, um dem Publikum das zu liefern, was es gerne sehen will, ein in Deutschland sehr wenig ausgeprägter Gedanke war, vor allem bei den Öffentlich-Rechtlichen. Inzwischen hat sich das sehr stark geändert. Vor allem die Privaten machen ähnliche Zuschauerforschung wie wir, und auch die Öffentlich-Rechtlichen berücksichtigen die Bedürfnisse des Publikums mehr und mehr.

Frage: Es gibt zwei Strategien, auf die Wettbewerber zu reagieren: Zum einen die Programmierung eines „Kontrastprogramms“, also eines Angebots, das sich an eine andere Zielgruppe richtet („Counterprogramming“). Zum anderen die konkurrierende Programmierung („Blunting“), um sich dem Wettbewerb zu stellen. Unter welchen Umständen ist aus Ihrer Sicht das eine, unter welchen das andere sinnvoll?

Stipp: Im Allgemeinen läuft es so: Wenn der Konkurrent ein Programm hat, das wirklich stark ist und man glaubt, dass man selbst nichts hat, was dagegen an kann, weicht man aus. NBC hatte eine solche Situation gerade vor drei Wochen: Eines unserer neuen Programme kam gegen „American Idol“ nicht an und wurde versetzt. Gegenbeispiele wären die Olympischen Spiele, der Superbowl oder die Oscar-Verleihung – da senden praktisch alle Konkurrenten Wiederholungen, weil sie wissen, dass sie dagegen nicht ankommen können und es sich ökonomisch nicht lohnen würde, eine große Investition zu tätigen und dann doch schlecht abzuschneiden.

Frage: Einzelne Sendungen fallen heute angesichts des umfangreichen Programmangebots kaum noch auf; außer sie werden zu Programmereignissen gemacht – durch Werbung, PR und On-Air-Promotion. Welche Rolle spielen solche Events für die Programmplanung?

Stipp: Manchmal stellt sich heraus, dass das, was man für ein Event hielt, für den Zuschauer gar keines war. Manchmal stellt sich auch heraus, dass das, was die Öffentlichkeit – die Kritiker und die Publizisten – für ein großes Event halten, kein so großes Event wird. Wir stellen fest, dass viele Zuschauer, vor allem die Fernseh-Fans, die sehr viel fernsehen, durchaus sehr aktiv sind. Man benutzt das Wort „aktiv“ ja nur selten im Zusammenhang mit dem Fernsehzuschauer; diese Menschen sind aber sehr aktiv in dem Sinne, dass sie ständig auf der Suche nach neuen, interessanten Programmen sind. Sie probieren Programme aus, bleiben dabei oder auch nicht.

Es gibt trotz der Vielzahl der Kanäle zwei wichtige Schienen: die große Ereignisschiene, wo dann oft auch Wenigseher mit dabei sind, aber auch die Schiene der wöchentlichen Serien, die nicht unbedingt ein großes Event sind, die aber sehr hohe Quoten haben. Es gibt in Amerika Serien mit Quoten, die fünfmal höher sind als manche „Events“, aber niemand spricht darüber. Diese Serien laufen halt gut, sind nichts Besonderes. Events werden manchmal aufgeblasen, weil sie für Kritiker besonders interessant sind; in der Quote laufen sie aber nicht so gut. Solche Events sind dann aber natürlich für die Image- und Profilbildung sehr gut, man kommt dadurch ins Gespräch – und das ist eine wichtige Funktion.

Frage: Von Anbeginn des Fernsehens an spielen Wiederholungen eine besondere Rolle. Anfangs waren sie Anlass zu Ärger und kritischen Zuschauerzuschriften – mittlerweile sind sie die Chance, verpasste Sendungen doch noch zu sehen. Wie beurteilen Sie den Wert der Methode „Wiederholung“?

Stipp: In Amerika gibt es immer weniger Wiederholungen. Der Hauptgrund ist die Konkurrenz der vielen kleineren Sender – die zeigen immer neue Programme. Früher haben die großen Networks im Sommer nur Wiederholungen gezeigt – diese Zeiten sind vorbei. Das war die Geburt der Reality-Shows: Solche Shows zu zeigen kann man sich ökonomisch auch im Sommer bei geringeren Einschaltquoten leisten.

Frage: Das Fernsehen hat, spätestens seit es rund um die Uhr ausgestrahlt wird, seinen eigentlichen „Programmcharakter“ – vergleichbar mit dem des Cabarets oder des Konzerts – verloren. Ein Zuschauer kann das „Programm“ ohnehin nicht mehr von Anfang bis Ende, das es nicht mehr gibt, verfolgen. Allein in der Primetime erscheint es weiterhin möglich, eine Abenddramaturgie zu erzielen. Ist das sinnvoll – oder gestaltet der Zuschauer sein „Programm“ mit der Fernbedienung ohnehin selbst?

Stipp: Es ist auch heute noch so, dass die meisten Programme in der Primetime mehr oder weniger von vorne bis hinten gesehen werden. Später am Abend, nach 23.00 Uhr, wächst die Zahl der Zuschauer, die müde werden und das Programm abstellen. Dann werden Programme, etwa Talkshows, gezeigt, bei denen man das auch ohne weiteres kann. Aber man stellt doch fest, dass in der Primetime trotz des vielen Umschaltens noch sehr viel dramaturgisch vollständig gesehen wird. In der Daytime ist das anders; aber da gibt es auch Minderheiten, die gerade wenig zu tun oder die Grippe haben und auch ganze Programme sehen. Es gibt also heute beides.

Frage: Das Fernsehen unterliegt derzeit einem deutlichen Wandel. Nicht nur die Angebote des digital verbreiteten Fernsehens, die noch nicht von sehr vielen Menschen genutzt werden, auch technische Entwicklungen wie die des Festplattenrekorders verändern die Fernsehnutzung. Der Zuschauer wird zum Programmdirektor, er kann sich sein Programm immer unaufwändiger selbst zusammenstellen. Kann man in der Programmplanung auf solche Entwicklungen reagieren?

Stipp: Wir haben ja bereits darüber gesprochen, dass meiner Ansicht nach auch die öffentlich-rechtlichen Sender, die den Auftrag haben, auch Minderheiten zu bedienen, versuchen sollten, einen Programmablauf zu schaffen, mit dem es gelingt, die Zuschauer wenigstens im Laufe eines Abends von einem Programm ins nächste zu geleiten anstatt die Zuschauer dadurch abzuschrecken, dass nach einem Programm etwas kommt, was mit dem vorangegangenen überhaupt keine Gemeinsamkeiten hat.

Frage: Wie unterscheidet sich der heutige Fernsehmarkt in den USA von dem in Deutschland?

Stipp: Die USA sind ein sehr viel größerer Markt und sehr viel kommerzieller ausgerichtet. Der Anteil der Werbeausgaben, die auf das Fernsehen fallen, ist in Amerika erheblich größer als in Deutschland. Daher gibt es mehr Raum für mehr Sender. Die finanzielle Struktur ist außerdem etwas anders: Ein Sender muss dem Kabelnetzbetreiber kein Geld bezahlen, um ausgestrahlt zu werden – stattdessen nimmt der Kabelnetzbetreiber vom Endkonsumenten Geld ein und verteilt es an die Programmanbieter. Dazu kommt als Unterschied, dass es in den USA kein öffentlich-rechtliches Fernsehen als eine starke Alternative zu den kommerziellen Sendern gibt. Und dann gibt es natürlich Unterschiede hinsichtlich des Geschmacks und der aktuellen Trends und Tendenzen.

Frage: Wenn wir auch die langfristigen Entscheidungen über künftige Eigenproduktionen und Ankäufe zur Programmplanung zählen, dann spielt natürlich auch das Erkennen inhaltlicher Trends, die das Publikum interessieren könnten (von Sujets wie Basketball als Filmthema bis zu Genres wie dem Quiz) eine Rolle. Wie werden solche Trends beobachtet?

Stipp: Man versucht einiges, mit gemischtem Erfolg. Die beliebteste Methode in den USA wie in Deutschland ist, Erfolgsformate anderer Sender zu imitieren, bis sie nicht mehr laufen. Ansonsten betreiben wir Sozialforschung und haben auch öfter mal Trendforscher im Sender zu Gast, um zu hören, was die sagen. Es ist allerdings so, dass ein großer Sender mit einem Vollprogramm, der eher auf Masse zielt, im Grunde eher konservativ ist und sein muss. Er ist kein Trendsender, der trendbewusste Minoritäten bedient – das ist mehr Sache von MTV oder Viva. Formattrends zu erkennen ist keine Wissenschaft – ich bin der Forschung eng verbunden und glaube auch an ihre Fähigkeiten, doch für die Forschung ist es sehr schwer, Trends vorherzusagen. Es ist oft so, dass Formate totgesagt sind und doch plötzlich ein großer Hit werden.

Frage: Welchen Einfluss hat die Werbewirtschaft auf die Programmplanung?

Stipp: In Deutschland spricht man darüber vielleicht nicht so gerne, aber es ist so, dass die Werbewirtschaft einen ungeheuer starken Einfluss auf die Programmplanung und -gestaltung hat. Nicht in dem Sinne, dass sie immer dazwischenfunkt, sondern indem sie die grundsätzliche Planung bestimmt. Wenn die Werbung mehr Geld für Menschen unter 40 bezahlt, bemühen sich die meisten Sender auch, Programme zu konzipieren, die Leute unter 40 ansprechen. Wenn die Werbewirtschaft für Vielseher und Leute über 50 weniger bezahlt, dann haben Programme für diese Zielgruppen bei den Sendern natürlich auch keine Priorität. Darüber hinaus hat die Werbung Präferenzen in Bezug auf das Umfeld, in dem die Spots ausgestrahlt werden. Die Werbung sieht gerne ein konsumfreundliches Umfeld, also angenehme Unterhaltung. Anders ausgedrückt: lieber etwas Seichtes als etwas Kontroverses, lieber etwas Ordentliches als etwas Schmuddeliges. Wenn Programme wie die Dschungelshow „Ich bin ein Star – Holt mich hier raus!“ in Deutschland, die als Trash kritisiert wird, allerdings ein großes Publikum erreichen, kann es auch passieren, dass die Werbewirtschaft sagt: Das haben wir falsch beurteilt. Wenn den Zuschauern

etwas gefällt, wird es von der Werbung auch akzeptiert. Das bestätigt auch die Forschung häufig: Programme, die von Kritikern negativ oder gar als gefährlich beurteilt werden, werden vom Publikum, das sich das Programm ansieht, oft ganz anders wahrgenommen. Aber die Werbung hat in diesem Sinne tatsächlich oft einen hemmenden Einfluss auf die „Verrohung der Sitten“.

In den USA schauen sich manche Werbekunden bestimmte Episoden von Serien vor der Buchung an, um zu sehen, ob darin etwas „Unzüchtiges“ vorkommt; manche Unternehmen wollen mit ihren Spots nur in einem familienfreundlichen Umfeld sein. Die versuchen dann aber nicht, den Inhalt des Programms zu verändern, sondern kaufen einfach eine andere Werbezeit. Trotzdem besteht für die Sender der Druck, alle ihre Werbezeiten voll und zu guten Preisen auszubuchen, deshalb versucht man, die Programme so herzustellen, dass die Werbung sie akzeptiert. Da die Werbung meist nach der großen Masse schießt oder zumindest innerhalb einer Zielgruppe einen möglichst großen Marktanteil erreichen will, versucht sie sich häufig als die Stimme des Publikums darzustellen. Die Argumentation der Werbewirtschaft ist dann oft die: Wenn ihr die Masse nicht erreicht, macht ihr mit dem Programm irgendetwas falsch.

Frage: Wo ist die Programmplanung bei NBC organisatorisch-hierarchisch angesiedelt?

Stipp: Bei NBC sind Management und Sales-Abteilung in New York angesiedelt, und die Programmabteilung sitzt in Burbank, wo auch die meisten Sendungen produziert werden; dort sind auch Scheduling und Programmentwicklung. Aber es wird sehr viel zwischen New York und Burbank hin- und hergeflogen. Organisatorisch gehört Research zum Network und ist von Marketing, Sales, und Programming unabhängig.

Frage: Wie viele Menschen sind bei NBC mit der Programmplanung beschäftigt?

Stipp: Das sind relativ wenige Menschen. Die meisten Programme werden ja auch von uns nicht selbst hergestellt, sondern von Produktionsunternehmen wie Warner Bros. eingekauft. Es gibt einen Chef des Scheduling mit wenigen Mitarbeitern; das sind vielleicht insgesamt drei Menschen, die sich mit dem Scheduling beschäftigen. Dazu kommen ein paar Dutzend Mitarbeiter, die die Programmentwicklung machen und ein weiteres Dutzend, das in Burbank Programmforschung betreibt.

Frage: Eine besondere Form von Fernsehsendungen sind Mehrteiler. Im Unterschied zu Serien, die bewusst darauf abzielen, Publikumsgewohnheiten zu schaffen, können dies Zwei- oder Dreiteiler kaum schaffen. Hat diese Form des Mehrteilers überhaupt noch eine Zukunft?

Stipp: Wenn man 100 Kanäle hat, hat alles eine Chance – es kommt nur darauf an, wie es positioniert ist. Eine Schwäche von Zwei- und Dreiteilern ist: Wenn man eine solche Miniserie ankündigt, erwarten die Zuschauer, dass sie das Programm nicht mitbekommen, wenn sie einen Teil davon verpassen. Viele Leute, die wissen, dass sie nicht immer zuhause sind, schalten dann erst gar nicht ein. Bei Serien ist das anders: Da hat man typischerweise Folgen, von denen man auch eine verpasst haben kann und immer noch den Anschluss bekommt. Weil solche Zwei- oder Dreiteiler auch meist teuer sind, da sie etwas Besonderes sind, ist das wirtschaftliche Risiko dabei auch höher. Trotzdem: Es gibt Kabelsender, die solche Zwei- oder Dreiteiler erfolgreich ausgestrahlt haben; das waren meist internationale Koproduktionen mit geteiltem Risiko. Absolut kann man also nicht sagen, dass Mehrteiler keine Zukunft haben. Im Augenblick gibt es in den USA die Diskussion, ob man statt Serien, die die ganze Saison laufen und möglicherweise 23 Folgen haben, nach britischem Muster ab und zu kürzere Serien mit sechs oder zehn Episoden produzieren soll.

Dr. Horst Stipp, geboren 1944 in Erfurt, hat Soziologie an der Freien Universität Berlin und an der Columbia Universität in New York studiert. Er begann seine Tätigkeit bei NBC im Jahre 1969, während er seine Doktorarbeit über Methoden der Messung des Fernsehverhaltens schrieb. Seit dieser Zeit hat er sich mit allen Aspekten der Fernsehforschung befasst. Er ist einer der Autoren einer großen Studie über die Darstellung von Gewalt im Fernsehen („*Television and Aggression: A Panel Study*“), die 1982 veröffentlicht wurde. In den letzten Jahren hat er vor allem Fragen im Zusammenhang mit Wirkung der Werbung und der Entwicklung des Fernsehens im Zeitalter der digitalen Medien erforscht. Zu diesen Themen hat er Beiträge unter anderem im „*Journal of Advertising Research*“ veröffentlicht. Stipp ist Associate Professor an der Business School der Columbia University. Er hat eine Reihe von Beiträgen in deutschen Fachzeitschriften und Büchern veröffentlicht: 1987 schrieb er in „*Media Perspektiven*“ über Programm-Forschung im amerikanischen Fernsehen, seit 1998 schrieb er mehrmals über die Zukunft des Fernsehens im Zeitalter der neuen Medien. Horst Stipp ist derzeit Senior Vice President Primary and Strategic Research beim Fernseh-Network NBC Universal in New York.

Quelle: Stipp

Programmschemata der deutschen Fernseh-Vollprogramme

ARD/Das Erste	ARD-Programmdirektion, München
Kabel 1	K1 Fernsehen GmbH, Unterföhring
ProSieben	ProSieben Television GmbH, Unterföhring
RTL	RTL Television GmbH, Köln
RTL II	RTL II Fernsehen GmbH & Co. KG , Grünwald
SAT.1	SAT.1 SatellitenFernsehen GmbH, Berlin
Vox	Vox Film- und Fernsehen GmbH & Co. KG, Köln
ZDF	Zweites Deutsches Fernsehen, Mainz

ARD-Programmschema (»Das Erste«)																	
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag										
5.30 6.00	Morgenmagazin von ARD und ZDF					Kinderprogramm	Kinderprogramm	45 5.30 6.00									
7.00						Morgenmagazin von ARD und ZDF					Cartoons	Cartoons	15 30 45 7.00				
8.00												Morgenmagazin von ARD und ZDF					Sesamstraße
9.00											Morgenmagazin von ARD und ZDF						Realserie
10.00	Tagesschau/heute 5' 9.05 Serie 9.55 ARD-Wetterschau (5')					Tagesschau 3' 9.03 fabrixx (25')	Tagesschau 3'	15 30 45 10.00									
11.00	Unterhaltung Spielofilm	Spielofilm	Serie	Fernsehspiel Spielofilm	Spielofilm	Spielofilm	Realserie	Kopfball	15 30 45 11.00								
12.00	Tagesschau um zwölf/heute ARD-Buffer					Spielofilm	Tagesschau 3' 11.03 Kinder-Info	Tagesschau 3' 11.03 Serie Die Sendung mit der Maus	15 30 45 12.00								
13.00	Tagesschau um zwölf/heute ARD-Buffer					fabrixx (Wh.) (25')	Pressclub	15 30 45 13.00									
14.00	Tagesschau/heute 5' Mittagsmagazin von ARD und ZDF (in ZDF-Wochen mit »heute« als eine Sendung ausgedruckt)					Tigerenten Club (85')	Tagesschau mit Wochenspiegel Weltreisen	15 30 45 14.00									
15.00	Tagesschau 10' 14.10 Serie					Tagesschau 3' 14.03 Serie	Bilderbuch Deutschland	15 30 45 15.00									
16.00	Tagesschau um drei Tiere					Tagesschau 5' 15.05 Spielofilm/Sport	Feature (Wh.) 15.05 Familien- spielofilm/Sport	15 30 45 16.00									
17.00	Fliege				höchstpersönlich Alfredissimo!	Europamagazin	15 30 45 17.00										
18.00	Tagesschau um fünf Brisant (ca. 27') Regionale Informationen (10')					Tagesschau 3' 17.03 ARD-Ratgeber	Tagesschau 3' 17.03 ARD-Ratgeber	15 30 45 18.00									
19.00	Verbotene Liebe Marienhof					Sportschau	Kirche	15 30 45 19.00									
20.00	Serie/Quiz					Tagesschau 5' Brisant	Tagesschau 5' 7. Sinn etc. 18.08 Sportschau	15 30 45 20.00									
21.00	Unterhaltung	Serie (50')	Fernsehspiel	Monitor/ Kontraste/ Panorama	Spielofilm	19.42 ARD-Wetterschau 19.51 Lotto 19.58 Heute Abend im Ersten	Tagesschau 3' 18.08 Sportschau	15 30 45 21.00									
22.00	Report (Bad.) FAKT Report (Mchn.)	In aller Freundschaft (50')	Feature Globus (18x) Tiere (10x)	Unterhaltung Fiktionales/ Tatort (Wh.) (90')	ARD-exclusiv	19.58 Das Wetter im Ersten	Tagesschau 3' 18.08 Sportschau	15 30 45 22.00									
23.00	Doku	Plusminus (45')	Feature Globus (18x) Tiere (10x)	Unterhaltung Fiktionales/ Tatort (Wh.) (90')	Bericht aus Berlin mit Tagesschau und Sport 20.40 Das Wetter im Ersten	Das Wort zum Sonntag 5'	Christiansen	15 30 45 23.00									
00.00	Beckmann	Boulevard Bio	Friedmann/Bauer	Fernsehfilm (auch Wh.)	Comedy	Tagesschau 10'	Kultur	15 30 45 00.00									
1.00	POLYLUX	Serie	Kultur/Zeit- geschichte/Musik/ Reportage/Kirche	Fernsehfilm (auch Wh.)	Spielofilm	Tagesschau 10'	Tagesschemen 20' 22.13 Das Wetter im Ersten	15 30 45 01.00									
2.00	Nachtmagazin (20')					Nachtmagazin	8 x Drucksache 30'	15 30 45 02.00									
3.00	Spielofilm + Mi.: Serie (Kauf)					Spielofilm	Kino um elf 13 x FS-Film (Wh.)	15 30 45 03.00									
4.00	Tagesschau 5' Fliege					Tagesschau 5'	Tagesschau 10'	15 30 45 04.00									
5.00	Pufferprogramm					Spielfilm(e)	Tagesschau 5' Presseclub	15 30 45 05.00									
	ARD-exclusiv/ARD-Ratgeber/Weltreisen/Bilderbuch Deutschland (Wh.)					Jugendprogramm	ARD-Ratgeber/Kultur/ Weltreisen/Bilderbuch Deutschland (Wh.)	15 30 45 06.00									
	Tagesschau 5' Politische Magazine/Plusminus/Feature (Wh.)					Tagesschau 5' Pufferprogramm	Tagesschau 5' Weltspiegel	15 30 06.00									

gültig ab Januar 2003

Quelle: Programmredaktion Erstes Deutsches Fernsehen: Programm 2003. München, 2002. 114f.

Kabel1-Programmschema								
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag	
6.00	6.10 Serie	6.05 Serie	6.05 Serie	6.05 Serie	6.05 Serie	6.20 Serie	6.15 Serie	6.00
7.00	6.40 Serie 7.10 Magazin	6.55 Magazin	6.55 Magazin	6.55 Serie	6.55 Serie	6.50 Serie	7.10 Serie	7.00
8.00	7.30 Teleshopping	Teleshopping	Teleshopping	Teleshopping	Teleshopping	7.20 Teleshopping	Teleshopping	8.00
9.00	8.30 Spielfilm	8.15 Serie	8.15 Serie	8.15 Serie	8.15 Serie	8.20 Serie	8.30 Serie	9.00
10.00	9.15 Spielfilm	9.15 Serie	9.15 Serie	9.15 Serie	9.15 Serie	9.20 Serie	9.30 Serie	10.00
11.00	8.15 Serie	10.15 Serie	10.15 Serie	10.15 Serie	10.15 Serie	10.20 Serie	10.10 Serie	11.00
12.00	11.25 Spielfilm	11.15 Serie	11.15 Serie	11.15 Serie	11.15 Serie	11.20 Serie	11.00 Magazin	12.00
13.00	12.15 Spielfilm	12.15 Serie	12.15 Serie	12.15 Serie	12.15 Serie	12.20 Spielfilm	11.50 Magazin	13.00
14.00	13.15 Serie	13.15 Serie	13.15 Serie	13.15 Serie	13.15 Serie	12.20 Spielfilm	12.40 Dokumentation	14.00
15.00	14.15 Serie	14.15 Serie	14.15 Serie	14.15 Serie	14.15 Serie	12.20 Spielfilm	13.40 Trickfilm	15.00
16.00	15.15 Serie	15.15 Serie	15.15 Serie	15.15 Serie	15.15 Serie	15.35 Spielfilm	14.10 Serie	16.00
17.00	16.15 Serie	16.15 Serie	16.15 Serie	16.15 Serie	16.15 Serie	15.35 Spielfilm	14.40 Serie	17.00
18.00	17.15 Nachrichten-Serie 17.25 Magazin	17.15 Nachrichten-Serie 17.25 Magazin	17.15 Nachrichten-Serie 17.25 Magazin	17.15 Nachrichten-Serie 17.25 Magazin	17.15 Nachrichten-Serie 17.25 Magazin	17.15 Nachrichten-Serie 17.25 Magazin	17.00 Serie	18.00
19.00	17.45 Serie	17.45 Serie	17.45 Serie	17.45 Serie	17.45 Serie	18.15 Serie	18.00 Nachrichten-Serie	19.00
20.00	18.45 Serie	18.45 Serie	18.45 Serie	18.45 Serie	18.45 Serie	19.10 Serie	18.10 Serie	20.00
21.00	19.15 Serie	19.15 Serie	19.15 Serie	19.15 Serie	19.15 Serie	19.10 Serie	19.10 Show	21.00
22.00	19.45 Serie	19.45 Serie	19.45 Serie	19.45 Serie	19.45 Serie	19.40 Serie	19.40 Seroe	22.00
23.00	20.15 Spielfilm	20.15 Spielfilm	20.15 Spielfilm	20.15 Gameshow	20.15 Spielfilm	20.15 Spielfilm	20.15 Spielfilm	23.00
00.00	21.15 Spielfilm	21.15 Spielfilm	21.15 Spielfilm	21.15 Magazin	21.15 Spielfilm	21.15 Spielfilm	21.15 Spielfilm	00.00
1.00	22.20 Serie	22.20 Magazin	22.20 Serie	22.15 Magazin	22.20 Spielfilm	22.20 Spielfilm	22.20 Spielfilm	1.00
2.00	23.20 Serie	23.15 Spielfilm	23.20 Spielfilm	23.10 Magazin	00.05 Magazin	00.15 Spielfilm	00.15 Spielfilm	2.00
3.00	00.20 Serie	01.05 Nachrichten	01.15 Infotainment/Kabel+Kino-Tipp	01.00 Nachrichten	00.15 Spielfilm	00.15 Spielfilm	00.15 Spielfilm	3.00
4.00	01.15 Lizenzprogramm/Neutral-S. 01.20 Magazin	01.10 Magazin	01.25 Nachrichten	01.05 Magazin	01.05 Spielfilm	01.05 Spielfilm	01.05 Spielfilm	4.00
5.00	01.40 Magazin	01.30 Magazin	01.30 Magazin	01.25 Serie	02.00 Spielfilm	02.00 Spielfilm	02.00 Spielfilm	5.00
6.00	02.30 Magazin	02.20 Magazin	02.45 Serie	02.20 Serie	02.00 Spielfilm	02.00 Spielfilm	02.00 Spielfilm	6.00
7.00	03.20 Lizenzprogramm/Neutral-S. 03.25 Teleshopping	03.10 Nachrichten	03.40 Nachrichten	03.15 Serie	03.15 Serie	03.40 Nachrichten	03.40 Teleshopping	7.00
8.00	03.45 Teleshopping	03.15 Teleshopping	03.40 Teleshopping	03.45 Teleshopping	03.45 Teleshopping	03.45 Magazin	03.40 Teleshopping	8.00
9.00	04.25 Serie	04.15 Serie	04.45 Serie	04.45 Serie	04.05 Serie	04.05 Serie	04.40 Spielfilm	9.00
10.00	05.15 Serie	05.05 Serie	05.10 Serie	05.10 Serie	05.00 Serie	05.00 Serie	05.25 Serie	10.00
11.00	05.40 Serie	05.40 Serie	05.40 Serie	05.35 Serie	05.50 Nachrichten	05.50 Nachrichten	05.25 Serie	11.00

Ab KW50

Quelle: Kabel 1

ProSieben-Programmschema									
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag		
6.00	taff (Wh.)	AVENZIO (Wh.)				Zeichentrick	Serie (Wh.)/Sitcom	-15	6.00
15-30-45						Zeichentrick	Serie/Sitcom	-30	
7.00	Galileo (Wh.)	SAM (Wh.)				Zeichentrick	Serie (Wh.)/Sitcom	-15	7.00
15-30-45					Zeichentrick	Serie (Wh.)/Sitcom	-30		
8.00	Spielfilm	taff (Wh.)				Zeichentrick	Serie (Wh.)/Sitcom	-15	8.00
15-30-45		Galileo Wh.				Zeichentrick		-30	
9.00	TV Movie/ Dt. Fiction (Wh.)	Talk Talk Talk (Wh.)			Welt der Wunder	Zeichentrick	Daily Soap	-15	9.00
15-30-45		taff Spezial (Wh.)			Zeichentrick			-30	
10.00	ClipMix				Zeichentrick/Disney	Spielfilm	-15	10.00	
15-30-45					Zeichentrick/Disney			-30	
11.00	Zacherl – Einfach kochen!				Zeichentrick	Cinemax TV	-15	11.00	
15-30-45	Do it yourself – S.O.S. (Wh.)				Zeichentrick			-30	
12.00	AVENZIO – Schöner leben!				Serie/Sitcom	Show (Wh.)/Comedy	-15	12.00	
15-30-45					Serie/Sitcom			-30	
13.00	SAM				Serie/Sitcom	Serie (Wh.)/Comedy	-15	13.00	
15-30-45	Arabella				Serie/Sitcom			-30	
14.00	Die Jugendberaterin				Serie/Sitcom	Spielfilm/Disney	-15	14.00	
15-30-45					Serie/Sitcom			-30	
15.00	Die Casting Agentur				Serie/Drama	Serie/Fantasy	-15	15.00	
15-30-45	Do it yourself – S.O.S.				Serie/Mysterie			-30	
16.00	taff				Serie/Sitcom	Serie/Fantasy	-15	16.00	
15-30-45	taff Spezial				Serie/Sitcom			-30	
17.00	Animated Sitcom				Serie dt. Fiction (Wh.)/ Comedy	Spielfilm	-15	17.00	
15-30-45	Animated Sitcom				Do it yourself – S.O.S. Wh.			-30	
18.00	Galileo				Talk Talk Talk	Welt der Wunder	-15	18.00	
15-30-45	Nachrichten/Sport/Wetter							-30	
19.00	Show/Comedy/ Casting (SF am 17.11.)	Anatomie des Verbrechens	Serie/Drama	TV Movie/ Dt. Fiction	Spielfilm	Spielfilm	Spielfilm	-15	19.00
15-30-45	Serie/Comedy	Serie/Sitcom	Serie/Drama					-30	
20.00	Serie dt. Fiction/Comedy	Serie/Sitcom	ProSieben Reportage ab 19.11. 23.15	TV total	Spielfilm	Spielfilm	Focus TV	-15	20.00
15-30-45	TV total	TV total	TV total ab 19.11. 22.15	Show/Comedy				-30	
21.00	Show/ Entertainment	BIZZ	ProSieben Reportage	Show/Entertainm.	Spielfilm	Spielfilm	Spielfilm	-15	21.00
15-30-45	Serie/Sitcom	Anatomie Wh.	ProSieben Reportage	Serie/Comedy				-30	
22.00	Spätnachrichten	Spätnachrichten	Spätnachrichten	Show (Wh.)/ Entertainment	Spielfilm	Spielfilm	Spielfilm	-15	22.00
15-30-45	CinemaxX TV (Wh.)	Serie (Wh.)/Sitcom	Serie Wh./Drama	ProSieben Reportage (Wh.)	Spätnachrichten			-30	
23.00	CineFipp (Wh.)	TV total (Wh.)	TV total (Wh.)	TV total (Wh.)		Spielfilm	Spielfilm	-15	23.00
15-30-45	Animated Sitcom	Zacherl (Wh.)	Zacherl (Wh.)	Zacherl (Wh.)				-30	
24.00	TV Total (Wh.)	Real Life Show (Wh.)	BIZZ (Wh.)	Show (Wh.)/Comedy	Spielfilm	Spielfilm	Serie (Wh.)/Fantasy	-15	24.00
15-30-45	Zacherl (Wh.)	Real Life Show (Wh.)	ProSieben Reportage (Wh.)	Show (Wh.)/Entertainment				-30	
25.00	Focus TV (Wh.)	Show (Wh.)	Real Life Show (Wh.)	Show (Wh.)/Comedy	Spielfilm	Spielfilm	Serie (Wh.)/Fantasy	-15	25.00
15-30-45	SAM (Wh.)						Avenzio (Wh.)	-30	
26.00								-45	26.00

Gültig ab November 2003

Quelle: ProSiebenSAT.1 Media AG, Pressestelle

RTL-Programmschema											
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag				
6.00	Nachrichten + Magazin					Die Biber Brüder		Zeichentrick	Power Rangers	-15	6.00
15.30	Punkt 6					Zeichentrick Rockos mod. Leben			RTL-Shop am Sonntag	-30	
7.00	rr.: Unter uns					Hey Arnold!				-45	7.00
15.30	Daily Soap					RTL-Shop		Zeichentrick	CatDog	-15	
30.45	Daily Soap					rr.: Gute Zeiten, schlechte Zeiten			Die Biber Brüder	-30	
8.00	RTL Shop					Sitcom Der Prinz von Bel Air		Zeichentrick	Woody Woodpecker	-15	8.00
15.30	Magazin					Daily Soap			Barbapapa	-30	
30.45	Punkt 9					Gute Zeiten, schlechte Zeiten (Omnibus)		Zeichentrick	Das Geheimnis der Mumie	-15	
9.00	Doku					Meine Hochzeit			rr.: Susan	-30	9.00
15.30	Drama					Dr. Stefan Frank – Der Arzt, dem die Frauen vertrauen		Action	rr.: Das A-Team	-15	
30.45	Doku					Mein Baby		Comedy	Die neue Addams Fam.	-30	11.00
11.00	Doku					Die Heimwerker		Sitcom	Bezaub. Dschinni	-15	
15.30	Mittagsjournal					Punkt 12		Sitcom	Das Leben und ich	-30	12.00
30.45	Talk Show					Die Oliver Geissen Show		Sitcom	Das Leben und ich	-15	
13.00	Gerichtshow					Das Strafgericht		Sitcom	rr.: Eine starke Familie	-30	13.00
15.30	Gerichtshow					Das Familiengericht		Sitcom	rr.: Der Prinz v. Bel Air	-15	
30.45	Gerichtshow					Das Jugendgericht		Action	seaQuest DSV	-30	14.00
14.00	Hör' mal, wer da hämmert					Unter uns		Sitcom	Hinterm Mond gleich links	-15	
15.30	Regionalmagazin					Guten Abend RTL		Sitcom	Susan	-30	15.00
30.45	Starmagazin					Exclusiv – Das Star-Magazin			Das A-Team	-15	
18.00	Nachrichten					RTL aktuell			Das A-Team	-30	16.00
19.00	Boulevardmagazin					Explosiv – Das Magazin		Action	Das A-Team	-15	
20.00	Daily Soap					Gute Zeiten, schlechte Zeiten			Kampfstern Galactica	-30	15.00
15.30	Show	Krimi	Krimi	Show	Comedy	Action	Show	Das A-Team	-15	21.00	
30.45	Wer wird Millionär	Millenium-Mann	Medicopter 117	Deutsh. sucht den Superstar	Nikola/Bernds Hexe	Alarm für Cobra 11	Wer wird Millionär	Das A-Team	-30		
21.00	Drama	Krimi	Krimi	Show	Show	Krimi	Krimi	Comedy	Birds of Prey	-15	
15.30	Hinter Gittern	Im Namen des Gesetzes	Die Cleveren	Die DDR-Show	Krista Traummann	Balko	Abschnitt 40	Mein Leben & ich	Die 70er Show	-30	16.00
30.45	Magazin	Quincy	stern TV	DSDS	Anwälte der Toten	Die Wache	7 Tage – 7 Köpfe	Ritas Welt	Deutsh. sucht den Superstar	-15	
22.00	Magazin	Polizeiarzt Dangerfield	Players	RTL-Nachtjournal	Die Golden Girls	7 Tage – 7 Köpfe	Die große RTL-Reportage/Helden des Alltags	Magazin	Magazin	-30	17.00
15.30	Magazin	Trend	RTL-Nachtjournal	Die Golden Girls	7 Tage – 7 Köpfe	Die große RTL-Reportage/Helden des Alltags	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
30.45	Nachrichten-Magazin	RTL-Nachtjournal	Die Golden Girls	7 Tage – 7 Köpfe	Die große RTL-Reportage/Helden des Alltags	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	17.00
1.00	Kultmagazin	10 vor 11	Die Golden Girls	7 Tage – 7 Köpfe	Die große RTL-Reportage/Helden des Alltags	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
2.00	Sitcom	Hör' mal, wer da hämmert	7 Tage – 7 Köpfe	Die große RTL-Reportage/Helden des Alltags	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	18.00
15.30	Gerichtshow	Das Familiengericht	rr.: Freitag Nacht News	rr.: seaQuest DSV	rr.: Top Of The Pops	rr.: Airwolf	rr.: Spiegel TV – Magazin	Magazin	Magazin	-15	
30.45	Talk Show	rr.: Oliver Geissen	rr.: Freitag Nacht News	rr.: seaQuest DSV	rr.: Top Of The Pops	rr.: Airwolf	Magazin	Magazin	Magazin	-30	18.00
3.00	Nachrichten-Magazin	rr.: RTL-Nachtjournal	rr.: Freitag Nacht News	rr.: seaQuest DSV	rr.: Top Of The Pops	rr.: Airwolf	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
15.30	Magazin	rr.: Der RTL Shop	rr.: Freitag Nacht News	rr.: seaQuest DSV	rr.: Top Of The Pops	rr.: Airwolf	Magazin	Magazin	Magazin	-30	19.00
30.45	Gerichtshow	rr.: Das Jugendgericht (evtl. 1/2 Sendung)	rr.: Freitag Nacht News	rr.: seaQuest DSV	rr.: Top Of The Pops	rr.: Airwolf	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
4.00	rr.: Extra	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	-30	19.00
15.30	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
30.45	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	20.00
5.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
6.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	20.00
1.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
2.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	21.00
3.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
4.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	21.00
5.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
6.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	22.00
1.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
2.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	22.00
3.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
4.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	23.00
5.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-15	
6.00	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Explosiv Weekend	rr.: Life/ Die Lust zu leben	rr.: Der RTL Shop	rr.: Spiegel TV	Magazin	Magazin	Magazin	Magazin	-30	23.00

Stand: Herbst 2003

Quelle: RTL, Pressestelle

RTL2-Programmschema										
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag u. Feiertage	Samstag	Sonntag			
6.00						Serie (Fortsetzung)	Krimi Water Rats - Die Hafencops	-15 -30 -45	6.00	
7.00							Abenteuer/Fantasy Robin Hood Wh./Tessa - Die Maske der Königin Wh.	-15 -30 -45	7.00	
8.00	Mystery/Dokutainment (Wh.)					Fantasy/Show Ein Hauch von Himmel/ Robot Wars	Action Bugs - Die Spezialisten (Wh.)	-15 -30 -45	8.00	
9.00	Mystery (Wh.)					Sitcom - King of Queens Wh./ Veronic... Wh./Hinterm M... Wh.	Spielofilm	-15 -30 -45	9.00	
10.00	Mystery/X-Factor (Wh.)	Dokutainment - Die dümmsten... der Welt	Dokutainment - Die dümmsten... der Welt	Sci-Fi Stargate (Wh.)	Dokutainment - Die dümmsten... der Welt	Anime - Ranma 1/2		-15 -30 -45	10.00	
11.00	Mystery/X-Factor (Wh.)	Sitcom - King of Queens/Hinterm Mond gleich links/Benny Hill (Wh.)	Sitcom - King of Queens/Hinterm Mond gleich links/Benny Hill (Wh.)			Show Lucky TV	Spielofilm	-15 -30 -45	11.00	
12.00						Jugendmagazin Bravo TV		-15 -30 -45	12.00	
13.00						Fantasy/Show Conor, der Kette/ Robot Wars	Spielofilm	-15 -30 -45	13.00	
14.00						Abenteuer/Fantasy Robin Hood/Tessa - Die Maske der Königin	Spielofilm	-15 -30 -45	14.00	
15.00						Abenteuer/Fantasy Robin Hood/FX	Werbemagazin Die dicksten Dinger	-15 -30 -45	15.00	
16.00						Anime - Dragon Ball/Monster Ranger/Power Stone	Jugendmagazin Bravo TV	-15 -30 -45	16.00	
17.00						Anime - Detectiv Conan	Mystery X-Factor - Die Unfassbare	-15 -30 -45	17.00	
18.00						Cartoon/Anime - Dr. Slump/Shin Chan	Mystery The Pretender	-15 -30 -45	18.00	
19.00						Sitcom - King of Queens/Veronica - verliebt, verlobt, verlassen/Hinterm Mond gleich links/Benny Hill	Mystery X-Factor - Wahre Lügen	-15 -30 -45	19.00	
20.00						Sitcom - King of Queens/Hinterm Mond gleich links/Benny Hill	Mystery X-Factor - Die Unfassbare	-15 -30 -45	20.00	
21.00	Musik-Show Chart Show	Spielofilm	Sci-Fi Stargate	Spielofilm	Spielofilm Top Film RTL II Cinema I	Spielofilm	Dokumentation Ungeklärte Morde	Spielofilm	-15 -30 -45	21.00
22.00	Dokutainment Die dümmsten... der Welt	Magazin/exklusiv - die reportage	Sci-Fi Mutant X/ Andromeda	Spielofilm	Spielofilm Top Film RTL II Cinema II	Spielofilm	Dokumentation Akte Mord/ Cops - Auf Verbrecherjagd	Dokumentation Autopsie	-15 -30 -45	22.00
23.00	Dokumentation F.B.I. - Dem Verbrechen auf der Spur/Autopsie	Magazin - Die Redaktion	Sci-Fi/Action Lexx/ Mortal Combat	Spielofilm	Spielofilm	Spielofilm	Magazin Die Redaktion Spezial	Nachrichten Das Nachrichtenjournal	-15 -30 -45	23.00
00.00	Spielofilm	Magazin exklusiv - die reportage	Action Nikita	Spielofilm	Spielofilm	Spielofilm	Nachrichten Das Nachrichtenjournal	Dokumentation Autopsie (Wh.)	-15 -30 -45	00.00
01.00	Nachrichten/RTL II News	Spielofilm	Magazin - Die Redaktion/ Reportage (Wh.)	Spielofilm	Spielofilm	Spielofilm	Nachrichten Das Nachrichtenjournal	Dokumentation Autopsie (Wh.)	-15 -30 -45	01.00
02.00	Nachrichten/RTL II News	Nachrichten/RTL II News	Nachrichten/RTL II News	Nachrichten/RTL II News	Nachrichten/RTL II News	Nachrichten/RTL II News	Dokumentation Autopsie (Wh.)		-15 -30 -45	02.00
03.00	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV		-15 -30 -45	03.00
04.00	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV	Call-in-Show - Dating TV		-15 -30 -45	04.00
05.00									-15 -30 -45	05.00
06.00						Serie	Krimi Water Rats - Die Hafencops	-15 -30 -45	06.00	

Gültig ab 01.01.2004

Quelle: Programm- und Werbeinschema 1/2003. IP Deutschland

SAT1-Programmschema												
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag					
6.00	Frühstücksfernsehen					Kinder- und Jugendprogramm	Spielfilm		-15	6.00		
7.00									-30	7.00		
8.00	Live-Shopping						Weck up		-15	8.00		
9.00									-30	9.00		
10.00	LZ-Serie						Comedy		-15	10.00		
11.00									-30	11.00		
12.00	Talk Show I						Serie		-15	12.00		
13.00									-30	13.00		
14.00	Talk Show II						EP-Serie		-15	14.00		
15.00									-30	15.00		
16.00	Talk Show III					Serie		-15	16.00			
17.00								-30	17.00			
18.00	Show					Serie		-15	18.00			
19.00								-30	19.00			
20.00	Courtshow					Serie		-15	20.00			
21.00								-30	21.00			
22.00	Courtshow					Serie		-15	22.00			
23.00								-30	23.00			
00.00	Show					Show		-15	00.00			
01.00								-30	01.00			
02.00	Regionalreport					Sport		-15	02.00			
03.00								-30	03.00			
04.00	Show					Magazin		-15	04.00			
05.00								-30	05.00			
06.00	18.30 Nachrichten											
07.00	Boulevardmagazin					Sport		Show		-15	07.00	
08.00										-30	08.00	
09.00	Show					Sport		Show		-15	09.00	
10.00										-30	10.00	
11.00	EP-Serie	EP-Film	EP-Serie	EP-Serie	Serie Show	Spielfilm		Spielfilm Show		-15	11.00	
12.00	EP-Serie		EP-Serie	Comedy	-30					12.00		
13.00	Serie	Info-Magazin	EP-Reihe	EP-Serie	Comedy	Comedy		Comedy		-15	13.00	
14.00	Info-Magazin			EP-Serie	Comedy					-30	14.00	
15.00	Info-Magazin	Show				Comedy		Info-Magazin		-15	15.00	
16.00	Info-Magazin	Nachrichten								-30	16.00	
17.00	Richterin Barbara Salesch (Wh.)	Sitcom			Das Making of Lenßen & Partner (Wh.)		Spielfilm (Wh.)		Spielfilm (Wh.)		-15	17.00
18.00	Lenßen & Partner (Wh.)										-30	18.00
19.00	Live Shopping					Serie (Wh.)		Serie (Wh.)		-15	19.00	
20.00						Serie (Wh.)		Serie (Wh.)		-30	20.00	
21.00	EP-Serie (Wh.)	Lenßen & Partner (Wh.)	EP-Serie (Wh.)	Richterin Barbara Salesch (Wh.)	EP-Serie (Wh.)	EP-Serie (Wh.)		Serie (Wh.)		-15	21.00	
22.00	EP-Serie (Wh.)	Akte 04 (Wh.)		Richterin Barbara Salesch (Wh.)	EP-Serie (Wh.)	Comedy (Wh.)		Show (Wh.)		-30	22.00	
23.00	Niedrig und Kuhn (Wh.)		Lenßen & Partner (Wh.)	Niedrig und Kuhn (Wh.)	Richter Alexander Hold (Wh.)	EP-Serie (Wh.)		Comedy (Wh.)		-15	23.00	
00.00	blitz (Wh.)					EP-Serie (Wh.)		Comedy (Wh.)		-30	00.00	
01.00						EP-Serie (Wh.)		Comedy (Wh.)		-45	01.00	

Gültig ab 01.01.2004

Quelle: SAT.1-Programmplanung; eigene Recherchen des Verfassers

VOX-Programmschema									
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag		
6.00						Rave		6.00	
7.00			Teleshopping-Fenster			Teleshopping-Fenster (30)	Teleshopping-Fenster (30)	7.00	
8.00						Vox präsentiert den RTL Shop (90')	Vox präsentiert den RTL Shop (30')	8.00	
9.00			Serie				Hour of Power (1 Std.)	9.00	
10.00			Serie			dctp Reportage	Süddt TV/NZZ Format	10.00	
11.00			Sitcom			dctp Weekend	dctp Premium Club	11.00	
12.00			Serie			Sitcom	dctp Kiosk Special	12.00	
13.00			Serie			Sitcom	hundkatzemaus	13.00	
14.00			Serie			Sitcom	tierzeit	14.00	
15.00			Serie			Spielofilm	Tierfilm	15.00	
16.00			Serie			Spielofilm	Spielofilm	16.00	
17.00			Serie				News	17.00	
18.00			Serie			Wolkenlos	auto motor und sport tv	18.00	
19.00			News			Tierzeit	Voxtours	19.00	
20.00			Kochduell			hundkatzemaus	Fit For Fun TV	20.00	
21.00	Serie	DSDS	Serie	Starkino	Spielofilm Action!	Spielofilm	Spielofilm	21.00	
22.00	Serie	stern TV – Reportage	Crime-Doku Medical Detectives-Geheimnisse der Gerichtsmedizin					22.00	
23.00	Die Montagsreportage	Serie	Serie	Spiegel TV Extra	Spielofilm Action!	12x Themenabend	dctp Special	TopMovie	23.00
00.00	Süddt. TV/NZZ Format	Serie	Serie	Wa(h)re Liebe					00.00
1.00	dctp Midnight Movie	Serie	Serie	dctp Midnight Movie	Mitternachtsmagazin	Der erotische Spielfilm	Wa(h)re Liebe	1.00	
2.00		Serie	Crime-Doku Medical Detectives-Geheimnisse der Gerichtsmedizin			Making of...	Spielofilm	2.00	
3.00	Spielofilm	Spielofilm	Serie	Spielofilm	dctp Nacht Club	Spielofilm	Spielofilm	3.00	
4.00	Fit For Fun TV		Serie					4.00	
5.00	Wolkenlos	auto motor und sport tv	Serie	Voxtours		Vox präsentiert den RTL Shop (reduziert auf 60')	Voxtours	5.00	
6.00	Rave	stern TV – Reportage	Wolkenlos	RTL Shop	Rave	Rave	Rave	6.00	

Gültig ab 01.01.2004

Quelle: Vox, Pressestelle

ZDF-Programmschema									
	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag		
5.30 6.00						aspekte Wh.	Reiselust Wh.		5.30 6.00
7.00	ZDF-Morgenmagazin mit heute Nachrichten /ARD-Morgenmagazin mit Tagesschau					Kinderprogramm mit Tabalugativi	Cartoons		7.00
8.00							Zur Zeit		8.00
9.00	heute/Tagesschau Volle Kanne						Gottesdienst		9.00
10.00	heute/Tagesschau Serie						Kinderprogramm		10.00
11.00	Serie						halb 12		11.00
12.00	Praxis täglich				Kochen		Sonntagskonzert		12.00
13.00	heute/Tagesschau drehscheibe Deutschland						heute blickpunkt		13.00
14.00	ZDF-Mittagsmagazin mit heute Nachrichten/ARD-Mittagsmagazin mit Tagesschau um 13.00 Uhr						ZDF.umwelt Denkmalschutz		14.00
15.00	heute in Deutschland ZDF-Expedition/Discovery/Reiselust						Spielfilm		15.00
16.00	heute/Sport Streit umDrei						Jugendmagazin	Akt. Sport	Spielfilm
17.00	heute in Europa Dokumentation					Unterhaltung/Comedy			17.00
18.00	heute-Wetter hallo Deutschland					Länderspiegel	SPORreportage		18.00
19.00	Leute heute					hallo D Leute heute	Mona Lisa zdf.reportage		19.00
20.00	Wisou (Wh.)	Serien					Berlin direkt		20.00
21.00	Fernsehfilm	Dokumentation	Serie	Fernsehfilm	Musik/Show	Krimi	Samstagskrimi	Samstagskrimi	21.00
22.00		frontal 21	zdf reporter	auslands-journal	Krimi	Krimi	heute journal	heute journal	22.00
23.00	Spielfilm	37°	Wissen	Berlin Mitte	heute journal	aspekte	ZDF SPORTstudio	Fernsehfilm/Show/Musik	23.00
00.00	heute nacht	Kerner	Kerner	Kerner	Kerner	Kerner	Comedy	Comedy	00.00
1.00	Das Kleine Fernsehspiel	Krimi Wh.	Krimi Wh.	Krimi Wh.	heute nacht	heute nacht	Comedy	History	00.00
2.00	Vor 30 Jahren	heute	heute	heute	Spielfilm Wh.	Spielfilm	heute	heute Nachtstudio	1.00
3.00	Comedy-Wh.	Spielfilm	Spielfilm	Spielfilm	heute	Spielfilm	heute	Spielfilm	2.00
4.00	Wisou	heute Kerner-Wh.			Kerner-Wh.	Kerner-Wh.	Spielfilm	Umwelt Wh.	3.00
5.00	Streit um Drei Wh.	frontal 21 Wh	zdf.reporter Wh.	Berlin Mitte Wh.	3sat-Börse Wh.	Spielfilm	heute	Doku Wh.	4.00
	Leute heute Wh.	Leute heute Wh. WebcamNight			heute		heute	Mona Lisa Wh.	4.00
		hallo Deutschland Wh.						citydreams	5.00
								blickpunkt Wh.	5.00

Stand 04.12.2002 Quelle: ZDF

Lebenslauf **Andreas Schümchen**

Persönliche Daten

Geburtsdatum 20. Januar 1964
Geburtsort Gelsenkirchen

Schulausbildung

1970 bis 1983 Schulbesuch in Gelsenkirchen und Wanne-Eickel
06.06.1983 Abitur am Max-Planck-Gymnasium Gelsenkirchen-Buer

Dienstzeit

1983 bis 1984 Zivildienst beim Caritasverband Herten/Westfalen

Akademische Ausbildung

1984 bis 1990 Studium an der Technischen Universität Berlin in den Fächern
Neuere Deutsche Philologie (Schwerpunkt Medienwissenschaft),
Psychologie und Kunstwissenschaft
31. Mai 1990 Magister Artium (M. A.), TU Berlin

Berufliche Stationen

1987 bis 1990 Ständiger freier Mitarbeiter in der Intendanz des Senders Freies
Berlin, Bereich Medienforschung und -planung
1990 bis 1991 Tätigkeit im Kundenmanagement der av Studios GmbH Stuttgart;
Büro Berlin
1992 bis 1993 Redaktionsvolontariat bei der Fachzeitschrift „Medien Bulletin“,
Verlag Kellerer & Partner GmbH, München
1993 bis 1994 Verantwortlicher Redakteur für das Ressort Produktion + Technik
beim „Medien Bulletin“
1994 bis 1997 Chefredakteur des „Medien Bulletin“
1998 Leiter des Referats Publizistik beim Adolf Grimme Institut –
Gesellschaft für Medien, Bildung und Kultur mbH, Marl, und (bis
09/2002) Chefredakteur der Fachzeitschrift „grimme“
1999 bis 2000 Vertretung der Professur für Journalistik an der
Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg in Sankt Augustin
15.08.2000 Ernennung zum Professor für Journalistik, insbes. Print und
Redaktionsmanagement, an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg
seit 2004 Mitglied der Prüfungskommission der Deutschen Akademie für
Public Relations (DAPR)
seit 2005 Prodekan des Fachbereichs Elektrotechnik, Maschinenbau und
Technikjournalismus an der Fachhochschule Bonn-Rhein-Sieg
seit 2006 Gastdozent am Institut für Kommunikationswissenschaft der
Universität Istanbul

Lehrtätigkeiten (Auswahl)

- 1995 Gastdozent an der Filmakademie Baden-Württemberg, Ludwigsburg
- 1998/99 Lehrauftrag zum Thema „Medienjournalismus“ an der Katholischen Universität Eichstätt
- 1999 Lehrauftrag zum Thema „Fernsehprogrammplanung“ an der Bayerischen Akademie für Fernsehen

Veröffentlichungen (Auswahl)

- seit 1988 Mehr als 100 Zeitschriftenveröffentlichungen zu Medienthematen in „Bertelsmann Briefe“, „CineChart“, „Fachjournalist“, „Fernseh- und Kinotechnik“, „forum medienethik“, „Infosat“, „IT-Journalist“, „Journalist“, „Kabel & Satellit“, „Medien Bulletin“, „Medien Concret“, „Medium Magazin“, „Professional Production“, „WPK quarterly“ sowie Tages- und Wochenzeitungen
- 1995 Buchveröffentlichung „Karriere in den Medien: Video und TV“ München: Verlag Reinhard Fischer, 1995
- 1998 Buchveröffentlichung „Drehen in Deutschland/Shooting in Germany“ München: Verlag Reinhard Fischer, 1998 (zusammen mit Bastian Clevé)
 Buchveröffentlichung „Pressestellen der deutschen Fernseh- und Hörfunksender. Ein Nachschlagewerk für Journalisten.“ München: Verlag Reinhard Fischer, 1998
 Beitrag „Pressearbeit für Film- und Fernsehproduktionen.“ In: Bastian Clevé (Hg.): „Von der Idee zum Film.“ Gerlingen: Bleicher Verlag, 1998.
- 1999 Mitherausgeber „Programmplanung – Konzepte und Strategien der Programmierung im deutschen Fernsehen“ München: Verlag Reinhard Fischer, 1999
- 2000 Buchveröffentlichung „Digitales Fernsehen in Deutschland“ München: Verlag Reinhard Fischer, 2000. (zusammen mit Hans Paukens)
- 2002 Beitrag „Grundlagen der Programmplanung“. In: Handbuch der Fernsehproduktion. Hg. von Hans W. Geißendörfer und Alexander Leschinsky. Neuwied/ Kriftel: Luchterhand Verlag, 2002.

Filmprojekt

- 2000 „Bodyguard bei Raffael“ Museumswächter zwischen Kunst und Betrachten. Dokumentarfilm, 60 Min. SWR/arte (zusammen mit Pavel Schnabel)

1. September 2006

Andreas Schümchen

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die inhaltlich oder wörtlich aus anderen Quellen stammen, sind kenntlich gemacht.

Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Die Promotionsordnung für den Fachbereich I der Hochschule für Film und Fernsehen „Konrad Wolf“ Potsdam-Babelsberg vom 11. April 2001 ist mir bekannt.

Wachtberg, 1. September 2006

.....

Andreas Schümchen