

Geordnete Verhältnisse?!

Verflechtungsstrukturen deutscher TV-Sender

Bearbeitet von
Harald Rau, Chris Hennecke

1. Auflage 2016. Taschenbuch. 271 S. Softcover
ISBN 978 3 8487 2780 3
Gewicht: 358 g

[Weitere Fachgebiete > Medien, Kommunikation, Politik > Medienwissenschaften > Fernsehen & Rundfunk](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Harald Rau | Chris Hennecke

Geordnete Verhältnisse?!

Verflechtungsstrukturen deutscher TV-Sender



Nomos

edition
sigma



Harald Rau | Chris Hennecke

Geordnete Verhältnisse?!

Verflechtungsstrukturen deutscher TV-Sender



Nomos



Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen und Daten wurden nach bestem Wissen und Gewissen auf Basis der erläuterten Vorgehensweise zusammengestellt. Eine Gewähr sowie jegliche Haftung für deren Aktualität, Richtigkeit, Vollständigkeit und Qualität kann nicht übernommen werden. Auch für die Funktion der Link-Verweise sowie die Qualität der Informationen auf den verknüpften Internetseiten von Drittanbietern übernehmen die Autoren weder Gewähr noch Haftung.

Mitarbeit:

Ellen Exel (Recherche und Aufbereitung MDR, ProSieben/Sat.1);

Valerie Wanning (Unterstützung der grafischen Umsetzung);

Samira Welte (Korrektur, Dokumentation und Nachrecherche).

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8487-2780-3 (Print)

ISBN 978-3-8452-7165-1 (ePDF)

edition sigma in der Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2016

© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2016. Gedruckt in Deutschland. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Druck: Rosch-Buch, Scheßlitz

Vorwort

Wie reformbedürftig und wie reformierungsbereit ist das deutsche Rundfunksystem? Vor allem: Wie bereit sind die dafür zuständigen Medienpolitiker und – dahinterstehend – die bundesdeutsche „Mediengesellschaft“, was immer auch dieses große Wort bezeichnen mag? Die vielleicht größte Erkenntnis der hier vorliegenden Studie ist vermutlich nicht diejenige, wie sich die Verflechtungsstrukturen in der deutschen Fernsehlandschaft darstellen und grafisch umreißen lassen. Die größte Erkenntnis liegt in der selbstverordneten Sprachlosigkeit. Deshalb auch werden die Ergebnisse der im Forschungsprozess eigentlich als nachgelagerter Schritt geplante Befragung von Managern im Produktionsbetrieb gleich an den Beginn dieses Buches gestellt. Hier dokumentiert sich durchaus anschaulich, dass die Branche eher wenig Interesse an Offenheit, an Offenlegung und damit an Transparenz zu haben scheint. Über die Beweggründe dafür kann man indes nur spekulieren: Angst um Umsätze und Erträge könnte ein Faktor sein oder aber auch schlichtweg mangelndes Interesse und Gleichgültigkeit. Wie gesagt, wir wissen es nicht – wir wissen es auch nach der Erstellung dieses Forschungsreportes nicht. Was bleibt, ist die reine Dokumentation einer explorativen Vorgehensweise, eine Beschreibung der Marktgegebenheiten – von der die Forscher noch nicht einmal wissen, ob diese Darstellung dann im Detail der Realität entspricht. Vielleicht ja, vielleicht nein. Zumindest aber werden die groben Linien ersichtlich, wird übergreifend deutlich, welches Geflecht an Unternehmen im Bereich der Bewegtbildproduktion und -ausstrahlung zu finden ist. Unsere Empfehlung an alle Beteiligten und auch an die Medienpolitik wäre, sehr genau hinzuschauen, sich die Verflechtungen zu betrachten und sich ein eigenes Bild zu machen. Wir als Autoren sind uns sicher, dass es sich hier um einen wertvollen Diskussionsbeitrag handelt – nicht mehr und nicht weniger. Für uns bedeutet das: Es ist nicht wichtig, ob die Verflechtungen hier hundertprozentig aktuell dargestellt werden, ob wirklich alle produktionstechnisch relevanten Linien und Verbindungen aufgezeigt werden. Uns geht es um das große Ganze, uns geht es um die Zukunftsfähigkeit des dualen Rundfunksystems. Überall in Europa bröckelt die gesellschaftliche Zustimmung zu Systemen, die sich staatsfern über Abgaben und Gebühren finanzieren. Besonders deutlich war dies zum Beispiel im Jahr 2015 in der Schweiz zu beobachten. Hier trieb es gar die Bürger zu Demonstrationen gegen die „Bilag“ und ihre geplante Wandlung von der Gerätegebühr zur Haushaltsabgabe nach deutschem Vorbild auf die Straße. Aus unserer Sicht müssen gerade die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in diesen Zeiten zunehmend veränderter Mediennutzung mit vermutlich bald überwiegend entlinearisiertem Konsumverhalten alles

dafür tun, um als gesellschaftliche Kraft und Institution weiterhin ernst genommen, als wichtige Größe anerkannt zu werden. Dies, so jedenfalls unsere Ansicht, ist nicht mehr selbstverständlich, wenn sich Aufmerksamkeitsströme neu verteilen, sich mit umfassenden Pay-TV-Angeboten oder auch neuen Anbietern wie Amazon und Netflix völlig neue Wettbewerbssituationen ergeben: Der „Aufmerksamkeits-Kuchen“ ist nach wie vor begrenzt. Gerade werden die Karten neu gemischt, und das bestehende System – die Medienpolitik eingeschlossen – erscheint uns nicht darauf vorbereitet, nun, zumindest nicht ausreichend. Im dualen Rundfunksystem gilt es, sich zu positionieren und die Zukunft schon mitzudenken. Das trifft auf die privaten wie auf die öffentlich-rechtlichen Anbieter zu. Wer diese großen Linien sieht, mag angesichts der Kleinteiligkeit der hier zu Papier gebrachten Studie mitleidig schmunzeln. Ja, warum auch nicht? Hier wird schließlich für eine Branche im Detail gearbeitet, die momentan auf die großen Linien und Zusammenhänge schauen muss. Doch unserer Ansicht nach beweist sich gerade hier, gerade im Kleinen, ob die gegebenen Systeme flexibel genug sind, um die Herausforderungen der Zukunft zu meistern. Für uns heißt das Schlüsselwort „Transparenz“ – also gemäß Duden das Durchscheinen, die Durchsichtigkeit und eben auch (und hier insbesondere gemeint), die Durchschaubarkeit und die Nachvollziehbarkeit. Insbesondere der letzte Aspekt der Duden-Definitionen wird unserer Meinung nach zu häufig vernachlässigt. Sind die Strukturen, die diese Studie in begrenztem Umfang aufzudecken in der Lage ist, tatsächlich transparent im Sinne von nachvollziehbar? Zur Beantwortung dieser Frage gilt es, unterschiedliche Positionen einzunehmen: Aus Sicht des Rundfunkhistorikers sind sie es zweifellos, aus Sicht des Regulierers dagegen eher nicht, aus Sicht des latent interessierten Medienpolitikers mögen sie es ansatzweise sein, aus Sicht des Wissenschaftlers, der sich in der Vergangenheit insbesondere mit Nichtmarktökonomie und meritorischen Bedürfnissen beschäftigt hat, jedoch eher überhaupt nicht. Mit wechselnder Perspektive mag man zu unterschiedlichen Einschätzungen kommen – aber genau das ist die Einladung dieses Buches, es will zum Diskurs, zu einer lebendigen und aktiv teilnehmenden Gestaltung der Medienzukunft dieses Landes anregen. Es ist damit ein Ermöglichungsbuch, nachgerade eine Aufforderung zum Dialog, zur weiteren Auseinandersetzung, die dann hoffentlich auch nun ganz unabhängig von der Perspektive auf das Thema für noch mehr Transparenz sorgt. In diesem Sinne wünschen wir uns viel Spaß beim Lesen und einen interessanten Austausch in der Folge. In jedem Fall aber – herzlichen Dank für Ihr Interesse an unserer Arbeit.

Ihre
Harald Rau und Chris Hennecke
Salzgitter, Juli 2016

Inhalt

1	Verflechtungsstrukturen im deutschen Fernsehen – eine Annäherung	11
1.1	Die Konsequenzen für Produzenten – zentrale Fragen	12
1.2	Die Kooperationsbereitschaft der Produzenten – kein Kommentar	16
1.3	Ein sensibles Thema – weitere Recherchen	19
1.4	„Rental-Krise“ – kein zuverlässiger Indikator	22
1.5	Marktrealitäten, Technologien und das duale Rundfunksystem	29
1.6	Verflechtungsstrukturen – kartellrechtliche Bedenken	30
1.7	Die aktuelle Situation – historisch bedingt	37
1.8	Den Möglichkeitenraum erweitern – Lehren aus dem Konstruktivismus	40
1.9	„Fernsehen auf dem Prüfstand“ – seit Jahren bekannte Problemstellung	41
1.10	Kleiner Ausschnitt der aktuellen Lage – große Bedeutung des Systems	42
2	Zentrale Ausgangspunkte – Definitionen, Design und Deutung	45
2.1	Von außen nach innen – Zielsetzung zur Vorgehensweise	47
2.2	Ausgewählte Untersuchungsobjekte – die größten Sender	48
2.3	Berücksichtigte Unternehmen – im konkreten Verständnis der Studie	52
2.4	Eigen-, Auftrags- und Koproduktion	55
2.5	Risiken für TV- und Filmproduktionsunternehmen	58
2.6	Regulatorische Rahmenbedingungen – der 15. Rundfunkstaatsvertrag	59
2.7	Beteiligungen aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre	60
2.8	Beteiligungen in der TV-Branche – Konsequenzen für die Analyse	65

8		<i>Inhalt</i>
3	Methodisches Vorgehen – Erläuterungen zur Exploration	73
3.1	Herausforderung: Basisinformationen aus vielen unterschiedlichen Quellen	73
3.2	Nachrecherche: Kontaktaufnahme bleibt der Ausnahmefall	78
3.3	Übersichtlichkeit: Organigramme und berücksichtigte Unternehmen	80
3.4	Ergebnisdarstellung: Auswertung der Exploration	82
3.5	Verortung: Zur Geografie der Produktionslandschaft	82
3.6	Ordnung in die Exploration: Die Kategorien	84
4	Verflechtungen – auf die TV-Sender bezogene Ergebnisse	89
4.1	Ergebnisse – das Zweite Deutsche Fernsehen, ZDF	89
4.2	Ergebnisse – der Westdeutsche Rundfunk, WDR	103
4.3	Ergebnisse – das Bertelsmann-Unternehmen RTL	119
4.4	Ergebnisse – der Norddeutsche Rundfunk, NDR	139
4.5	Ergebnisse – der Südwestrundfunk, SWR	155
4.6	Ergebnisse – ProSieben und Sat.1	170
4.7	Ergebnisse – der Mitteldeutsche Rundfunk, MDR	185
5	Induktion – Hypothesen aus der Untersuchung	197
5.1	These 1: Komplexität im Vergleich der Systeme	197
5.2	These 2: Zahl der Verflechtungen im Vergleich der Systeme	199
5.3	These 3: Private Anbieter und Verflechtungen in das Ausland	200
5.4	These 4: Gemeinschaftliche Engagements der Öffentlich-Rechtlichen	201
5.5	These 5: Gemeinsame Beteiligungen der Privaten und der Öffentlich-Rechtlichen	203
5.6	These 6: Kerngeschäftsfelder entlang der Wertschöpfungskette	204
5.7	These 7: Sitz am Standort oder in den Medienzentren?	211

<i>Inhalt</i>		9
6	Weiterdenken – Empfehlungen und Hinweise aus der Untersuchung	215
6.1	Die Publikation erster Ergebnisse – die Wirkung	215
6.2	Gespiegelte Reaktionen auf die erhöhte Publizität	228
6.3	Konsequenzen und weitere Überlegungen – der Ausblick	232
6.4	Ein erstes Fazit – Verflechtungsstrukturen deutscher TV-Sender	237
7	Literatur	241

1 Verflechtungsstrukturen im deutschen Fernsehen – eine Annäherung

Dieses Buch beschäftigt sich mit den *ökonomischen* Verflechtungen, die zwischen deutschen TV-Sendern und TV-beziehungsweise Filmproduktionsunternehmen bestehen – also insbesondere mit Beteiligungen, ihrem Umfang und ihrer Bedeutung. Dabei zeigt sich: Erfahrungswissenschaftliche Forschung mit einem hohen Anwendungsbezug kann ausgesprochen mühsam sein. Dies ist ein solcher Allgemeinplatz, dass der eine oder andere Leser versucht sein mag, direkt das Buch wieder zuzuschlagen. Aber dieser Satz trifft in der vorliegenden Studie auf besondere Umstände. Denn sie will bezogen auf die Verflechtungsstrukturen der deutschen Fernsehlandschaft eine Innensicht der Branche liefern, die den Grad der Verflechtung ebenso deutlich macht, wie die gewachsenen Strukturen selbst. Für diese Untersuchung sollte ursprünglich nicht allein deskriptiv vorgegangen werden – zusätzlich war geplant, das Zusammengetragene noch einmal von wissender Stelle interpretieren und beleuchten zu lassen. Es schien den Autoren ausgesprochen einleuchtend, die Produktionsunternehmen direkt, also genauer, ihre Geschäftsführer, Vorstände oder, allgemeiner, ihre Manager zu Wort kommen und sie die Vorteile (oder auch Nachteile) der gegebenen Struktur sorgfältig reflektieren zu lassen. Diese Untersuchung sollte also auf zwei Säulen ruhen:

1. auf der explorativen Analyse und einer einfachen Deskription der Verflechtungsstrukturen im deutschen Fernsehen,
2. auf einer tiefergehenden, und, ausgerichtet am Untersuchungsobjekt, zwingend qualitativ durchzuführenden Untersuchung mit Rückgriff auf Entscheider in verflochtenen Produktionsunternehmen.

Als auf diesen Säulen ruhender Türsturz war die Zusammenführung beider Ergebnisse – in der qualitativen Sozialforschung üblich – in Form eines Hypothesensets geplant, das neben Hinweisen für die Branchenakteure selbst auch wichtige Impulse für die Medienpolitik hätte geben können.

Insbesondere sollte die *Bedeutung* der Verflechtungen im öffentlich-rechtlichen wie im privaten Fernsehen deutlich werden und inwiefern verbundene Gesellschaften von den nachgewiesenen Verbindungen profitieren. Dabei ging es um „grobe Linien“ – wobei Antworten zu den abgeleiteten Fragen der zweiten Säule durchaus auch Rückschlüsse auf die Wirkung unterschiedlicher Beteiligungshöhen hätte zulassen können. Wie auch immer – der folgende Abschnitt diskutiert jene Fragen, die aus Sicht der Forschung für eine weitere Einschätzung des thematischen Feldes von Bedeutung wären.

1.1 Die Konsequenzen für Produzenten – zentrale Fragen

Aus Sicht der Wissenschaft erschien es als sinnvoll und gut, auf die beschriebene Weise vorzugehen. Schließlich müssen die Protagonisten täglich in und mit den Strukturen zurechtkommen, sich darin also nicht nur zurechtfinden, sondern ihre Angebote und Aufträge über das gegebene System generieren, bearbeiten und letzten Endes abwickeln. Für die gesamte Branche würden sich aus der Befragung von Brancheninsidern ausgesprochen wertvolle Hinweise ergeben, die zu allgemeinen Ratschlägen und Thesen für zum Beispiel Neueinsteiger der Branche führen könnten. Die Erfahrung der Autoren mit der Untersuchung der Finanzierungsmöglichkeiten von Startups im Medienbereich (vgl. Ehlers/Rau 2014) zeigt, dass sich ausgesprochen viele Newcomer der Branche über Bootstrapping oder im Wesentlichen mit Eigenmitteln finanzieren. Gerade für die neuen Protagonisten der Produktionslandschaft wäre es von besonderem Wert, Informationen darüber zu erhalten, wie sinnvoll es ist, im Rahmen der Neugründung bereits etablierte (und mit Sendern verflochtene) Unternehmen zum Beispiel als Eigenkapitalgeber zu berücksichtigen. Zudem kann man davon ausgehen, dass der Film- und TV-Bereich von der Innovationskraft junger Kreativer lebendig gehalten wird – ein leichter Marktzugang wäre bezogen auf die Kulturleistung also auch von besonderem gesellschaftlichem Interesse. Deshalb sollte es neben der Erstellung von senderbezogenen Verflechtungsatlanten im Rahmen dieser Studie auch darum gehen, Antworten auf die folgenden Fragen zu finden:

1. *Produzieren konzerninterne TV- und Filmproduktionsunternehmen in überwiegendem Maße oder sogar ausschließlich für konzerninterne TV-Sender?* Für einen TV-Sender kann es unter Ertragsaspekten sinnvoll sein, Produktionen vornehmlich an Tochtergesellschaften zu geben. Vielfach wird ja auch vertikale Integration mit einer Ausweitung der Gewinnabschöpfungsmöglichkeiten begründet. Es ist möglicherweise davon auszugehen, dass es eine wechselseitige Abhängigkeit gibt. In dieser könnte es für das Produktionsunternehmen wirtschaftlich und organisatorisch sinnvoll sein (geringeres Risiko; geringerer Konkurrenzdruck), sich nur auf die Produktionen des verflochtenen TV-Senders zu konzentrieren, anstatt Aufträge einer Vielzahl weiterer Abnehmer zu produzieren. Zumindest ist dies unter strategischen Gesichtspunkten denkbar. Dies gilt für direkte Beteiligungsbeziehungen. Bei indirekten oder diagonalen Verflechtungen innerhalb eines Gesamtkonzerns könnte eine solche Strategie ebenfalls sinnvoll sein, da die Gewinne oder Verluste der verflochtenen Produktionsunternehmen in den Gesamtkonzernabschluss des Mutterkonzerns integriert werden können – und man am Ende den Konzerngewinn maximieren möchte. Diese Effekte auf den

Konzerngewinn könnten möglicherweise höher ausfallen als bei Abwicklung von weiteren Auftragsproduktionen externer Unternehmen.

2. *Hängt die Wirtschaftlichkeit eines konzerninternen TV- und Filmproduktionsunternehmens von der Auftragspolitik des konzerninternen TV-Senders ab?*

Wenn die Aspekte unter Fragestellung 1 verneint werden müssten, dann wäre zumindest interessant, ob jene Aufträge, die konzernintern oder, allgemeiner, an verflochtene TV- und Filmproduktionsgesellschaften vergeben werden, insbesondere für das Überleben und die Ertragskraft dieser Produktionen maßgeblich beitragen. Gefragt wird also nach der betriebswirtschaftlichen Auswirkung im Netzwerk vergebener Aufträge. Die Antwort auf diese Frage wäre noch spannender, wenn man hier direkte Beziehungen und das weiter gefasste Netzwerk jeweils unterscheidet und gesondert betrachtet.

3. *Gibt es innerhalb der Verflechtungsstrukturen ausgewiesene Treuepflichten?*

Dies ist eine wesentliche Frage – auch und gerade, wenn man die noch auszuführenden Recherchen (Meier 2015 a und b) berücksichtigt. Ebenso lässt sich die Frage mit Figiel (2005, 248) begründen, der darauf hinweist, dass es zwischen Schwesterunternehmen keine direkten Beziehungen über Beteiligungen gäbe, hier jedoch zumeist Treuepflichten zwischen den Unternehmen bestünden. TV- und Filmproduktionsunternehmen können auch als Schwesterunternehmen mit Sendern oder anderen Produktionen verbunden sein. So gesehen, wären spezifische Verträge und verhandelte Treuepflichten wie „erste Anfrage“ oder „letztes Angebot“ nachvollziehbar. Im Falle der „ersten Anfrage“, wird ein anstehendes Projekt vor einer weiteren Ausschreibung oder Anfragen bei einem größeren Kreis von Produktionsunternehmen dem verbundenen angedient – im Regelfalle werden dann Fristen vereinbart, zu denen eine Rückmeldung erfolgen muss. Im Falle des „letzten Angebotes“ („last proposal“-Klausel) wird nach einer Ausschreibung dem verbundenen Unternehmen angeboten, die bestehenden und vorliegenden Angebote zu unterbieten, um den Auftrag innerhalb des Konzerns oder des verflochtenen Verbundes zu halten. Treuepflichten können grundsätzlich auch jeweils zwischen Tochter-, Enkel- und Muttergesellschaften ausgehandelt werden (vgl. Wimmer-Leonhardt 2003, 327).

4. *Ist das finanzielle Risiko bei unerwartet steigenden Produktionskosten einer Auftragsproduktion für die verflochtenen Produktionsfirmen geringer? Also: Profitieren die Produktionsgesellschaften bei schwer kalkulierbaren Produktionen von der Verflechtung?*

Diese Frage ist leicht nachvollziehbar, handelt es sich bei TV- und Filmproduktionen oft um Dienstleistungen kreativer Art, die mit hohen Produkti-

onsrisiken verbunden sind. Allein anhaltend schlechtes Wetter kann eine für sommerliche Landschaften vorgesehene Produktion erhebliche Summen kosten, ebenso der möglicherweise krankheitsbedingte Ausfall von Hauptdarstellern. Zudem werden Drehbücher vielfach gerade deshalb umgesetzt, weil sie kreative Besonderheiten aufweisen und zum Beispiel erhebliche Anforderungen an bislang wenig oder nicht erprobte Special Effects haben. TV- und Filmproduktion hat vor diesem Hintergrund einen hohen Innovationscharakter (siehe nächste Fragestellung) – Produktionsgesellschaften werden nicht allein Risikominimierung durch Portfoliostrategien betreiben, sondern eben direkt auch Risiken jeder einzelnen Produktion minimieren wollen. Möglicherweise ist es leichter, innerhalb vorliegender Verflechtungsstrukturen Nachschusspflichten durchzusetzen und insbesondere das Innovationsrisiko an den Auftraggeber abzuwälzen. Auch dies kann über vertragliche Regelungen analog zu Treuepflichten gesteuert werden. So kann sich ein TV-Sender zum Beispiel darauf verpflichten, bei Eintreffen bestimmter Faktoren, mehr Mittel zur Verfügung zu stellen.

5. *Können verflochtene Produktionsunternehmen ein höheres Innovationsrisiko eingehen? Und dienen damit Verflechtungen der Innovationskraft der Branche?*

TV- und Filmproduktion sind ohne Filmförderung in Europa nicht vorstellbar. Auch das Geflecht an Fördermöglichkeiten übersichtlich und zielführend darzustellen, wäre am Rande erwähnt, eine gute Aufgabe. Die Innovativität einer Produktion spielt neben vielen anderen Faktoren eine bedeutende Rolle für die Vergabe von Fördergeldern. Die Beantwortung der Frage Nummer 5 würde also gleichzeitig erfordern, die Vergaberichtlinien noch stärker an den Antragstellern auszurichten – könnte die Frage bejaht werden, wäre ja auch hier eine mögliche Verzerrung zu befürchten. Oder aber man entscheidet – bei Zutreffen – sich bewusst dafür, verstärkt Fördergelder an verflochtene Unternehmen auszuschütten. Auch folgendes Szenario ist denkbar: Wenn der Abnehmer eines Formats ein konzerninterner TV-Sender ist, dann wird sich das Produktionsunternehmen zwar nach wie vor am Rezipientenmarkt ausrichten und prüfen, ob die Produktion erfolgversprechend sein kann. Als verflochtene Unternehmen ist es aber eventuell leichter, ein Quotenrisiko einzugehen, man kann dann eher von gewohnten Mustern abweichen und neue Dinge ausprobieren, als dies in einem unabhängigen (nicht-verflochtenen) Produktionsunternehmen der Fall ist. Das unabhängige Unternehmen muss in einem solchen Gedankenspiel, dann, wenn es zu hohes Innovationspotenzial beweist, einen Flop befürchten – und daraus folgend den Auftragsverlust für spätere Produktionen. Ergo ist möglicherweise die Innovationsbereitschaft bei unabhängigen Produktionsgesellschaften geringer ausgeprägt. Ein verflochtene Unternehmen kann

bei bestehenden Treuepflichten deutlich freier agieren. Gleiches gilt – da die Sache mit der Kreativität stets eine Gratwanderung darstellt – im umgekehrten Sinne. Schwindende kreativinnovative Kraft macht sich möglicherweise bei abhängigen und verflochtenen Produktionen deutlich später in Form von geringeren Auftragseingängen bemerkbar als bei nicht-verflochtenen.

6. *Sehen nicht-verflochtene Produktionsunternehmen verflochtene Produktionsunternehmen überhaupt als Konkurrenten an?*

Zugegeben, diese Frage ist durchaus provokativ formuliert – doch möglicherweise kann man tatsächlich so weit gehen. In verflochtenen Unternehmen und bei entsprechenden Verträgen mit vereinbarten Treuepflichten könnte es aus betriebswirtschaftlicher Sicht tatsächlich sinnvoll sein, die Produktion mit verflochtenen Unternehmen als Eigenfertigung zu betrachten – dies mag ja sogar einer der wichtigsten Gründe für vertikale Integration von Unternehmen in einen Konzern liefern. Dann könnte man die Unternehmen quasi als „verlängerte Werkbank“ betrachten und bestimmte Leistungen ausnahmslos über diese beziehen. Für die Fertigung von Serien ist dies verständlicherweise eine sinnvolle Lösung. Wenn also bei verflochtenen Produktionsunternehmen eine durchgängige Nachfrage seitens der konzerninternen TV-Sender besteht und nicht-verflochtene Unternehmen um die Auftragsvergabe eines TV-Senders werben müssen, könnte dies zu Märkten führen, die in einigen Bereichen nur wenig Konkurrenz aufweisen. Verflochtene und nicht-verflochtene Unternehmen würden sich dann auf andere Weise und um unterschiedliche Aufträge bewerben. So könnten sogar zwei von einander unabhängige Märkte entstehen: Auf einem konkurrieren nicht-verflochtene Unternehmen, auf dem anderen ausschließlich die mit den jeweiligen TV-Sendern verflochtenen Unternehmen. Dies ist ein Gedankenmodell, das jedoch unter den gegebenen Bedingungen durchdenkenswert erscheint.

7. *Haben konzerninterne Produktionsunternehmen einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb hinsichtlich Reputation, Kontaktnetzwerken und Know-how?*

Bei den konzerninternen TV- und Filmproduktionsunternehmen besteht allein durch die Verflechtung eine über das Netzwerk ausgewiesene Nähe zu den TV-Sendern und zu ihren Protagonisten. Bei Kreativdienstleistungen spielen persönliche Kontakte und durch zum Beispiel Sendeplätze nachgewiesene Reputation eine große Rolle. Möglicherweise haben verflochtene Unternehmen hier einen entscheidenden Vorteil gegenüber anderen, da sie die Reputation zum Beispiel des Mutterkonzerns auch in der eigenen Akquise einsetzen können.

1.2 Die Kooperationsbereitschaft der Produzenten – kein Kommentar

1.2.1 Erste Kontakte bleiben ohne Ergebnis

Die im vorangegangenen Abschnitt zusammengetragenen Fragen sollten neben der – in diesem Buch umgesetzten – Deskription der Verflechtungsstrukturen im Rahmen einer Produzierenden-Befragung diskutiert werden, um anschließend auf Basis einer sorgfältig durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse aus den Antworten Thesen für die TV- und Filmproduktion in Deutschland zu formulieren. Es muss am Ende, wie gleich zu sehen ist, bei dieser hypothetischen Formulierung bleiben.

Für die geplante Befragung wurden 62 Produktionsunternehmen, die im Rahmen der ersten Untersuchungswelle (die fünf größten TV-Sender in Deutschland) identifiziert worden waren, telefonisch kontaktiert und nach der ersten Vorstellung des Anrufers mit den folgenden Worten um Mithilfe gebeten:

„Es geht um ein Forschungsprojekt, in dem Verflechtungsstrukturen deutscher TV-Sender untersucht werden. Darüber hinaus werden TV- und Filmproduktionsunternehmen untersucht, die mit einem TV-Sender verflochten sind. Da Sie ja mit ... (TV-Sender) verflochten sind, fallen Sie in die Untersuchung. Nun bin ich auf der Suche nach einem Experten, der mir in einem Leitfadenterview Frage und Antwort steht. Der Experte sollte möglichst ein Produzent oder der Geschäftsführer sein. In dem Interview wird es dann um die Beziehungen zum TV-Sender gehen. Haben Sie da jemanden für mich? Können Sie einen Kontakt herstellen? Haben Sie Interesse daran?“

Von den 62 im November 2014 angerufenen Unternehmen, lehnten 34 die Anfrage direkt am Telefon ab. An die verbleibenden 29 wurde eine elektronische Mail gesendet. Die berücksichtigten Produktionsunternehmen können aus den für diese Studie als zentral zu bezeichnenden Grafiken und Tabellen (vgl. dazu die jeweiligen Sender betreffenden Organigramme und Tabellen zur Verflechtung – diese sind in den entsprechenden auf die Sender bezogenen Kapiteln dieses Buches zu finden) abgelesen werden.

Die verbliebenen Produzenten wurden wie folgt angeschrieben:

„...wie am Telefon besprochen, sende ich Ihnen hiermit die Interviewanfrage: Für ein Forschungsprojekt (...) suchen wir für ein leitfadengestütztes Experteninterview Geschäftsführer oder TV- und Filmproduzenten einer TV- und Filmproduktionsfirma. In der Studie geht es um die Verflechtungsstrukturen deutscher TV-Sender und deren Beziehung zu verflochtenen TV- Produktionsunternehmen. Das Telefoninterview dauert ca. 15 Minuten und soll in den kommenden zwei Wochen durchgeführt werden. Des Weiteren sind u.a. folgende Fragen enthalten: Für welche TV-Sender produzieren Sie? Herrschen zwischen Ihnen und dem verflochtenen TV-Sender Treuepflichten (aufgrund der Tochter-/Enkel-Beziehung)? Welche Vorteile

sehen Sie darin, mit einem TV-Sender verflochten zu sein? Den gesamten Fragebogen kann ich Ihnen auf Anfrage gerne vorab schicken.

Das Interview wird im Nachhinein anonymisiert, d.h. Ihr Unternehmen, sowie Ihre persönlichen Daten werden in der Forschungsarbeit nicht bekannt gegeben. Natürlich bekommen Sie bei einer Teilnahme ein Exemplar zugesendet.

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie das Projekt unterstützen und uns einen Interviewpartner bereitstellen können. Bitte senden Sie uns dazu einen Terminvorschlag und die Kontaktdaten des Experten zu oder rufen Sie mich an. (...)

1.2.2 Keine Bereitschaft zur Unterstützung der Studie

Eine solche Vorgehensweise ist im Rahmen der qualitativen Sozialforschung durchaus üblich. Ziel wäre es gewesen, nicht allein aus den explorativ zusammengetragenen Daten (dazu später mehr), sondern mit direkter Unterstützung der Experten sinnreich Thesen für die weitere Forschung zur Beziehung zwischen TV-Veranstaltern und Produktionsunternehmen zu generieren. Doch warum nun dieser erklärende Einstieg in dieses Buch? Ganz einfach – die Anfrage bei den wichtigen mit deutschen TV-Sendern verflochtenen Unternehmen fiel nicht auf fruchtbaren Boden. Um genau zu sein, fand sich kein einziges Unternehmen bereit, über das Thema zu sprechen, einen Experten zur Verfügung zu stellen.

Auch die Nachfassaktion – ebenfalls Standard im Rahmen der qualitativen Sozialforschung – war wenig erfolgreich. Sie bestand aus einem weiteren Schreiben, das per elektronischer Mail verschickt wurde und folgendermaßen verfasst war: „...können Sie mir bitte eine Rückmeldung auf die vorherige Mail geben? Da ich davon ausgehe, dass Sie an dem Interview nicht teilnehmen möchten, wäre ich Ihnen dennoch dankbar, wenn Sie mir eine kurze schriftliche Absage erteilen. Dies soll inhaltsanalytisch ausgewertet werden. Sollten Sie doch an dem Interview teilnehmen möchten, würde ich mich sehr freuen. Bitte senden Sie mir dazu einen Terminvorschlag (noch in dieser Woche) und die Kontaktadresse des Experten... (Dank und Grußformel)“

Um es kurz zusammenzufassen: Es war tatsächlich *keines* der angefragten Unternehmen bereit, zum Thema Auskunft zu geben. Um dies in seiner Tragweite zu verdeutlichen, ist in den folgenden Absätzen eine übersichtliche Auswahl von anonymisierten Antworttexten der Rückantworten zu finden:

- „...vielen Dank für Ihr Interesse an der ... (Name der Filmproduktionsgesellschaft). Leider muss ich Ihnen jedoch mitteilen, dass wir an Ihrer Umfrage nicht teilnehmen können, da wir keine Interna weitergeben. Sie können sich zu einigen Punkten aber über den Bundesanzeiger informieren – vielleicht hilft Ihnen das für Ihre Fragestellung weiter...“
- „...bitte haben Sie Verständnis dafür, dass ich Ihnen nicht für ein Interview zu dem genannten Themenkomplex zur Verfügung stehe. Ihre Anfrage steht übr-

gens in einer Reihe mit weiteren zum selben Thema. In der Sache wäre es, da bin ich sicher, auch unergiebig für Sie, da unser Geschäftsalltag wesentlich stärker durch andere Faktoren als durch jene, welche mit den gesellschaftsrechtlichen Verbindungen zu tun haben, geprägt ist. Letztere haben maximal, und dann auch dann höchstens im Einzelfall, mittelbare Auswirkungen. Die Firmenhistorie, der Erfolg bzw. Misserfolg von Produktionen, wirtschaftliches und kreatives Potential sowie handelndes Personal sind von wesentlicher Bedeutung...”

- „...vielen Dank für Ihre Anfrage und Ihr Interesse an... (Name Filmproduktion). Selbstverständlich freuen wir uns, dass Sie sich in Ihrer Arbeit den Verflechtungen innerhalb der Medienbranche widmen, allerdings muss ich Ihnen unsere Teilnahme aus produktionstechnischen und zeitlichen Gründen leider absagen...“
- „...ich muss Ihnen leider absagen – auch wenn ich Verständnis für Ihre wissenschaftliche Arbeit habe. Die Auskünfte, die Sie nachfragen, kann ich Ihnen aufgrund der Verschwiegenheits-Erklärung, die ich als Geschäftsführer abgegeben habe, nicht zukommen lassen...“
- „...wie besprochen habe ich Ihre Anfrage an die zuständigen Kollegen weitergeleitet und leider keine Rückmeldungen erhalten. Ich gehe davon aus, dass sie bereits mit den Jahresabschlüssen beschäftigt sind und sich die Zeit für Ihr Anliegen nicht nehmen können...“
- „...leider haben wir derzeit keine Kapazitäten um auf Ihre Anfrage eine positive Rückmeldung geben zu können...“
- „...Es tut mir sehr leid, dass wir Ihnen nicht weiterhelfen konnten...“
- „...herzlichen Dank für Ihre Anfrage. Leider müssen wir Ihnen eine Absage senden...“
- „...vielen Dank für Ihre Anfrage. Leider kann Ihnen hierfür seitens der... (Name Produktionsgesellschaft) jedoch niemand zur Verfügung stehen...“
- „...vielen Dank für die Rückmeldung und herzlichen Dank für Ihr Engagement, aber wir müssen Ihnen leider mitteilen, dass wir an Ihrer Umfrage nicht teilnehmen können...“
- „...leider ist es uns aus zeitlichen Gründen nicht möglich, an Ihrem Fragebogen mitzuwirken. Bitte haben Sie dafür Verständnis...“
- „...leider müssen wir Ihnen eine Absage zu Ihrer Anfrage senden. Unsere Geschäftsführerin kann es leider aus zeitlichen Gründen nicht mehr so kurzfristig einordnen – auch aufgrund anstehender Produktionen noch in diesem Jahr. Wir bitten Sie um Ihr Verständnis und wünschen Ihnen viel Erfolg weiterhin...“
- „...Leider müssen wir Ihnen eine Absage für die Produktionsunternehmen der gesamten Produktionsgruppe erteilen. Die Geschäftsführer können es vor Weihnachten zeitlich nicht mehr einrichten, ein Interview mit Ihnen zu führen. Wir bitten um Ihr Verständnis und wünschen Ihnen alles Gute für Ihre Arbeit...“
- „...leider können wir an Ihrer Studie nicht teilnehmen. Trotzdem vielen Dank für Ihr Interesse...“
- „...Die Fragen betreffen einfach zu viele Interna bzgl. der Zusammenarbeit mit den Auftraggebern/Sendern oder in unserem Fall der Mutter. Und trotz eines

anonymisierten Verfahrens kommt eine Auskunft dazu für uns nicht in Frage...“

Die eingegangenen Aussagen geben einen vorsichtigen Blick darauf frei, wie heikel die seitens der Autoren neutral – und, wie man heute weiß, vielleicht beinahe naiv – angelegte Untersuchung offensichtlich für die Beteiligten ist. Dies deckt sich mit der Aussage von Christian Meier, Redakteur der Medienredaktion von WeltN24, der bei einem Verweis auf weitere Auskünfte, die allein von Produktionsgesellschaften einzuholen wären, anmerkte, dass von diesen niemand mit ihm reden wolle (Meier 2015b, o.S.).

Man könnte es so formulieren: Über gesellschaftsrechtliche und vertragsbezogene Angelegenheiten zwischen TV-Programmveranstaltern und Produzierenden wird offenbar nicht – oder zumindest nicht gerne – gesprochen. Es wäre eine unwissenschaftliche Vorgehensweise, an dieser Stelle Vermutungen anzustellen, warum dies so ist. Selbst die Behauptung an sich muss zurückhaltend formuliert werden, da es sich hier nicht um reliable und sozialwissenschaftlich generierte Ergebnisse einer Befragung handelt. Eine erste Möglichkeit der Interpretation zu schaffen wäre schließlich Ziel der angestrebten qualitativ angelegten Befragung von Produzenten gewesen. Die hier dargestellten Bemühungen stehen am Ende für sich. Es ist ein „Tritt ins Leere“. Er wird an den Anfang des Buches gestellt, da das Scheitern zeigt, wie schwer es ist, das bestehende System zu durchdringen und seine systemrelevanten Faktoren zu beschreiben. Transparenz zu schaffen, damit sich eben auch (politisch wie generell unter Wettbewerbsgesichtspunkten erwünschte) neue Player aus dem Kreativbereich schnell und sicher orientieren können, stellt offenbar eine besondere Herausforderung dar.

1.3 Ein sensibles Thema – weitere Recherchen

Dies alles – und damit auch durchaus die ersten Wirkungen der hier vorliegenden Studie (vgl. dazu auch Kapitel 6) werden deshalb in solch umfassender Weise dargestellt, um zu verdeutlichen, dass es sich hier um ein tatsächlich hoch sensibles Thema handelt, für das es möglicherweise keine einfachen Lösungen gibt.

1.3.1 Recherchen von Medienjournalisten

Vielleicht trifft das Thema auch deshalb den Nerv der Zeit, weil bereits die Aktivitäten des Bundeskartellamtes die Branche „aufgeschreckt“ hatten (vgl. die Berichterstattung in tagesaktuellen Medien im August 2015). Darüber hinaus

recherchieren zunehmend mehr Medienjournalisten auf diesem Gebiet. Besonders tiefgehend hat sich hier beispielsweise der bereits kurz erwähnte WeltN24-Autor Christian Meier eingearbeitet. In der Zeitung „Die Welt“ vom 11. August 2015 stellt er unter dem Titel „In aller Freundschaft“ ein beeindruckendes System wechselseitiger Vertragsbeziehungen dar – und zeigt bei aller Legalität des Konstruktes die zentralen Problembereiche für eine öffentlich-rechtliche TV-Landschaft. Nach den Recherchen würden ARD und ZDF Produktionsaufträge gerne an eigene Tochterfirmen vergeben – angeblich ohne die Konkurrenz zu benachteiligen. Doch ein pikantes Abkommen werfe Fragen auf.

Meier (2015a, o.S.) schreibt: „Mit Leidenschaft arbeiten sich Kritiker wie Zuschauer am Fernsehprogramm von ARD und ZDF ab. Das Schimpfen (oder auch mal ein Lob) für den „Tatort“ gehört dazu wie der Frust über tumbe Spielformen, die von Privatsendern abgeschaut sind. Die Erhebung eines Haushaltsbeitrags hat seit 2013 für einen zunehmenden Legitimitätsdruck bei den Öffentlich-Rechtlichen gesorgt, dem die Sender sich mehr oder weniger offen stellen. Die Zuschauer fragen sich: Was machen die mit unseren Beiträgen?“ (Meier 2015a) – und darin weiter: Viel seltener ginge es in der öffentlichen Debatte darum, was die ARD-Anstalten und das ZDF eigentlich so alles in ihren Unternehmen trieben. Sie würden ja keineswegs nur einfach Information und Unterhaltung senden und dieses ins Internet stellen. Seit Langem träten sie selbst über kommerzielle Tochterfirmen als Produzenten von Filmen und Serien auf, und hielten sich sogar Dienstleistungsfirmen, die solche Produktionen ausrüsten.

Auch der Welt-Beitrag verweist auf die dem Buch zugrunde liegende Studie, die wechselseitige Abhängigkeiten zwischen TV-Sendern und Produktionsunternehmen aufzeigen will und im Kern fehlende Transparenz bemängelt: „Spekulationen halten sich schon lange, dass die öffentlich-rechtlichen Produktionsfirmen angeblich Marktpreise nach unten treiben. Weil ARD und ZDF die größten Arbeitgeber im Fernsehuniversum sind, werden diese Vorwürfe meistens nur unter Zusicherung von Anonymität geäußert. Die Öffentlich-Rechtlichen bestreiten solche Kritik vehement. Tochterunternehmen würden weder bevorzugt noch benachteiligt. Was stimmt? Schauen wir auf das Studio Hamburg und den Bavaria-Film. Beide Unternehmen zählen zu den fünf größten Film- und Fernsehproduzenten in Deutschland. Sie stehen für Filme und Serien wie ‚Großstadtrevier‘, ‚Rote Rosen‘, ‚Inga Lindström‘, ‚In aller Freundschaft‘ und, natürlich, diverse ‚Tatort‘-Reihen. Beide Firmen sind fester Bestandteil des öffentlich-rechtlichen Systems, sie gehören mehrheitlich ARD-Anstalten. Studio Hamburg ist eine hundertprozentige Tochter des NDR, bzw. der NDR Media GmbH. Hauptgesellschafter der Bavaria Film sind kommerzielle Töchter von WDR, SWR und MDR.“ (Meier 2015b, o.S.).