

# Literatur



## Programmentscheidungen im öffentlich-rechtlichen Fernsehen Eine Suche nach Kriterien – denn die Quote kann nicht alles sein

**Charlotte Echterhoff**  
**Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft 2015,**  
**64 Euro, 336 Seiten**  
**ISBN 978-3-8487-2553-3**

Im Mittelpunkt der vorliegenden Publikation, bei der es sich zugleich um die Dissertation von Charlotte Echterhoff handelt, steht die Debatte um die Besonderheiten der öffentlich-rechtlichen Fernsehprogramme von ZDF bzw. der ARD-Anstalten und die Beantwortung der Frage, wie das Spannungsfeld zwischen Marktlogik und dem Primat der gemeinwohlorientierten Erfüllung des Programmauftrages adäquat zu strukturieren, zu institutionalisieren und zu realisieren wäre. Die Fragestellung ist ambitioniert und hochkomplex und stellt sich in Deutschland historisch erst seit der Etablierung der sogenannten dualen Rundfunkordnung Mitte der 80er Jahre, mit der sich die Fernsehlandschaft mit wenigen Vollprogrammen zur heutigen digitalen Angebotsvielfalt verändert hat. In der kommunikationswissenschaftlichen Forschung ist der Gegenstand bis dato in dieser Tiefe nur unzureichend untersucht worden. Die Publikation gliedert sich in sechs Kapitel: (1) Einleitung; (2) Öffentlich-rechtliches Fernsehen im Spannungsfeld Öffentlichkeit vs. Publikum; (3) Empirisch-analytischer Teil; (4) Interpretation des Kriterienkatalogs; (5) Ergebnisse; (6) Schlussbetrachtung mit Ausblick. Ergänzt wird die Studie durch eine umfangreiche Bibliografie sowie einen informativen Anhang mit Interviewleitfaden und Dokumentation der Interviews mit den Programmverantwortlichen.

Die kurze und gut lesbare Einführung in die Frage- bzw. Zielstellung der Studie beschreibt nachvollziehbar das komplexe Anliegen der Forschungsarbeit, die sich, wie bereits der Titel vermuten lässt, in besonderer Weise um quantitative und

qualitative Kriterien bemüht, die als Pendant und Korrelat zur marktgetriebenen Einschaltquote zu sehen sind. In den Fokus gerückt wird die Programmplanung und -realisation der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten im Hinblick auf die gesellschaftliche Bedeutung.

Im zweiten und mit rund 100 Seiten umfangreichsten Kapitel, das zugleich den Theorieteil der Studie darstellt, wird das Spannungsfeld Öffentlichkeit vs. Publikum unter Beachtung des Wandels des Fernsehens veranschaulicht. Hierbei wird die Historie der dualen Rundfunkordnung mit den relevanten Perspektiven der öffentlichen Kommunikation dar- und das Spannungsfeld Öffentlichkeit vs. Publikum und das „Legitimationsdilemma“ (S. 100 ff.) vorgestellt. Unter Nennung von Alternativen setzt sich die Autorin u. a. kritisch mit der ein-dimensionalen Sichtweise der Fernseheinschaltquote auseinander, die lediglich das quantitative Publikum bzw. den Werbeträger Fernsehen abbildet, jedoch nur unzureichend den Anspruch des öffentlich-rechtlichen Fernsehens abdeckt. Als Gegengewicht zur beschränkten Aussagekraft der Einschaltquote wird die „Programmzusammensetzung, die sendungsspezifische Güte und die Akzeptanz als Dimensionen öffentlich-rechtlicher Qualität“ (S. 146) hergeleitet.

Im dritten, empirisch-analytischen Kapitel, setzt die Autorin bei der Suche nach möglichst einheitlichen, eindeutigen oder idealer Weise messbaren Bewertungsmaßstäben und Evaluationskriterien Interviews, Schriftstücke der externen Berichterstattung von ARD bzw. ZDF und als Auswertungsmethode die qualitative Inhaltsanalyse (nach Mayring) ein. Im Ergebnis der empirischen Analyse wird für die wissenschaftliche Darstellung ein Katalog (Übersicht S. 168) von insgesamt acht Kriterien für Programmentscheidungen herausgefiltert, die nachfolgend im Einzelnen und differenziert beschrieben werden.

Im anschließenden vierten Kapitel werden auf Basis des empirisch ermittelten Kriterienkataloges die im theoretischen Teil entwickelten Hypothesen überprüft und interpretiert. Einerseits wird die zentrale Dichotomie von Marktlogik vs. normative Logik als Pole der Programmentscheidungen zusammenfassend dargestellt (S. 199) und mit den herausgearbeiteten Metakriterien für öffentlich-rechtliches Fernsehen, der „Audience Flow“ (Seite 206 f.), der Thematierungspflicht (S. 207 f.) sowie den Querschnittskriterien „Fernseheinschaltquote“ (S. 209 ff.) und „Inhaltliche Erwägungen“ (S. 213 ff.) überprüft. Andererseits werden im Abschnitt „Öffentlichkeitsrelevanz als Kriterium“ die bereits im zweiten Kapitel ermittelten Dimensionen öffentlich-rechtlicher Qualität um den Faktor „Verantwortungsübernahme“ und „pädagogischer Anspruch“ ergänzt, „womit die spezifische öffentlich-rechtliche Leistung in Programmentscheidungen fassbar wird“ (S. 219).

Das fünfte Kapitel widmet sich den Ergebnissen der Studie und somit der Herleitung und Definition des spezifisch öffentlich-rechtlichen Kriteriums der „Öffentlichkeitsrele-

vanz“ (S. 229), dessen normative Anforderungen sich auch die Marktlogik bzw. das Marktdenken unterzuordnen haben (S. 254). Im Rahmen dessen wird durch die Autorin als öffentlichkeitrelevantes Kriterium auf der inhaltlich-strukturellen Ebene der Programmzusammensetzung und zur Anwendung in Programmentscheidungen die „Informationsvielfalt“ (S. 248) vorgeschlagen (S. 248). Es wird auf der intentionalen Ebene um das quantitative und qualitative Kriterium der „Akzeptanz“ ergänzt. Damit soll insgesamt der Einfluss der Fernseheinschaltquote in Erfolgsbeschreibungen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens relativiert werden. Die Publikation schließt mit einem kurzen sechsten Kapitel, das in der „Schlussbetrachtung“ (S. 263 ff.) die wesentlichen Überlegungen der Leitfrage zusammenfasst, sich mit dem weiteren Forschungsbedarf auseinandersetzt und einen Ausblick in die Zukunftsfähigkeit des öffentlich-rechtlichen Fernsehens und seiner derzeitigen Stellung als Medium der öffentlichen Kommunikation gibt.

Auch wenn die Thematik grundsätzlich nicht neu und einzelne Aspekte des vorgestellten Spektrums bereits durch andere Publikationen vorgestellt wurden, lässt sich das positive Fazit der Rezension auf mehrere Aspekte zurückführen: Erstens hat es die Autorin verstanden, durch eine facettenreiche und dennoch stringente Darstellung des aktuellen Forschungsstandes dem Leser eine solide und zugleich gut strukturierte (kommunikationswissenschaftliche) Einordnung in den Diskurs zu ermöglichen. Dies umfasst neben der detaillierten Darstellung des wissenschaftlichen Sachstandes die Herleitung spezifisch auf die gesamtgesellschaftliche Funktion des öffentlich-rechtlichen Fernsehens zugeschnittener Kriterien. Zweitens bringt die differenzierte und strukturierte Vorstellung relevanter Perspektiven des Forschungsgegenstandes dem Leser die Erkenntnis, dass es für die Bewertung und Beantwortung der Fragestellung keine feststehenden, objektiv messbaren Kriterien gibt, da diesbezügliche Fragestellungen nur als Prozess zu verstehen sind. Drittens bringt die Publikation interessante Erkenntnisse für aktuelle und praxisnahe Fragestellungen zum Themenkomplex der Programmplanung des öffentlich-rechtlichen Fernsehens – einer Thematik, die insbesondere durch den „Grundversorgungsauftrag“ im Kern Hausaufgabe der Öffentlich-Rechtlichen ist, da sich der extern vorgegebene Auftrag primär an den Bürger und die Gesellschaft wendet und erst dann, in Sinne der Marktlogik, an den Rezipienten.

Ohne den wirklich positiven Gesamteindruck der Publikation schmälen zu wollen, müssen dennoch einige Anmerkungen und Defizite der Publikation Erwähnung finden. Auch wenn es für die Stringenz und dem modellhaften Charakter der Studie förderlich ist, erzeugt die Einschränkung auf das öffentlich-rechtliche Fernsehen, und hier die Fokussierung auf die sogenannten beiden nationalen Hauptprogramme von ARD und ZDF, angesichts der zunehmenden Diversifikation des öffentlich-rechtlichen Programmbouquets im Fernsehen eine Unwucht. So bedarf es im Sinne des Corporate bzw. Public Value bei der gattungsspezifischen Gesamtbetrachtung

einer Einbettung der sowohl minderheiten- als auch mehrheitsorientierten öffentlich-rechtlichen Fernsehangebote in einen interdependenten Kontext. Demgegenüber wird bei der vorgenommenen gattungsspezifischen und selektiven Betrachtung vernachlässigt, dass vor dem Hintergrund des solidarischen Prinzips „Von Allen, für Alle“ die nationalen öffentlich-rechtlichen Hauptprogramme derzeit nicht alle gesellschaftlichen Gruppen abdecken und darüber hinaus ein sogenannter „Generationenabriß“ zu konstatieren ist.

Insbesondere bei den bimedial organisierten und föderal strukturierten Landesrundfunkanstalten des ARD-Verbundes ist eine solche partielle Darstellung für die Beurteilung der „Effektivität“ (S. 144) von Nachteil, da sie neben eigenen regionalen Fernsehangeboten und der Beteiligung an den öffentlich-rechtlichen Special-Interest-Fernsehangeboten auch stets mehrere Hörfunkmarken produzieren bzw. ausstrahlen, die letztlich bei der Operationalisierung des Programmauftrages vor der gleichen Grundfrage stehen. Gerade jetzt, wo diese Nonprofit-Organisationen einen Prozess durchlaufen, bei dem die traditionell nach den Ausspielwegen Hörfunk bzw. Fernsehen strukturierte Aufbau- und Ablauforganisation in eine nach Inhalten (Kultur, Information, Unterhaltung) geprägte Reorganisation überführt werden, wäre eine uneingeschränkte Betrachtung auf der Gesamtebene nicht nur wünschenswert, sondern tagesaktuell und notwendig.

Last, but not least ist die inhaltliche Kernaussage, dass die beiden nationalen öffentlich-rechtlichen Hauptprogramme ein inhaltliches Alternativangebot mit Information als zentraler inhaltlicher Komponente und öffentlich-rechtlichem Markenkern darstellen, zu relativieren. Der „Grundversorgungsauftrag“ kennt zum einen keine Arbeitsteiligkeit zwischen öffentlich-rechtlichen (minderheitenorientierten) Angeboten und kommerziellen (massenattraktiven) Angeboten, da die privaten Rundfunkveranstalter lediglich eine Komplementärfunktion ausüben. Die öffentlich-rechtlichen Fernsehangebote sollen ja gerade einen gesellschaftlich optimalen Mix aus Unterhaltung, Bildung, Kultur und Information zur Verfügung stellen; der Auftrag sieht, trotz aller Programmautonomie, eine Schwerpunktbildung oder Priorisierung auf inhaltliche Programmsäulen nicht vor.

Neben der Leitmaxime des Redaktionsmanagements, das auf professionellen Journalismus, publizistische Vielfalt und Qualität abstellt, bilden bei der Programmplanung im öffentlich-rechtlichen Fernsehen insbesondere Aspekte der Sachzielebene wie gesellschaftlicher Zielgruppen-Mix, Programmumfang, Programmarten-Mix oder die strategische Zielpositionierung in der gesellschaftlichen Wahrnehmung wesentliche Faktoren, die sich je nach Gewichtung im Programmschema bzw. der Programmleistungsplanung des jeweiligen Fernsehangebotes niederschlagen. Diese Faktoren, die bei der praktischen Umsetzung der Dichotomie Marktlogik vs. Grundversorgungsauftrag unmittelbaren Einfluss ausüben und durch ihre regionale Prägung auch

## Literatur

identitätsstiftende Programmangebote generieren, werden in der Studie, wenn überhaupt, leider zu kurz vorgestellt und in die Analyse eingebunden. Trotz der anspruchsvollen und für Theorie und Praxis gleichermaßen spannenden Fragestellung bleibt die Studie daher eher auf der abstrakten Ebene, was zumindest den Praktiker nach Sichtung der umfangreichen Publikation ein wenig unzufrieden zurücklässt. In Bezug auf die Beantwortung der ambitionierten Leitfrage wäre gewiss auch ein Blick über den nationalen Tellerrand hin zu anderen Public Broadcastern (z. B. in der Schweiz, Österreich, Schweden) von Vorteil gewesen.

Als Resümee der Publikation lässt sich festhalten: Die Publikation liefert durch ihre analytische Strenge und gradlinige Argumentation insgesamt einen soliden Überblick zum Forschungsgegenstand. Am Beginn der digitalen Ära kann eine Publikation zur normativen Ausrichtung des öffentlich-rechtlichen Fernsehens sowohl für die operative als auch strategische Planung bzw. Steuerung des Qualitätsmanagements und dessen genre- und gattungsspezifischen Evaluation den Blick schärfen (Stichwort: Stärken stärken). Die kodifizierte gemeinwohlorientierte Umsetzung, also die DNA des öffentlich-rechtlichen Programmauftrages, bedarf anstaltsintern einer entsprechenden Verankerung im Leitbild,

Qualitätsmanagement und eines Controllings bzw. Instrumentariums, das diesen normativen Anspruch auf Basis handwerklicher Professionalität auf Beitrags-, Sendungs- und Programmebene in den redaktioneller Alltag und in ein Senderprofil transformiert. In der nicht immer idealtypischen Realität müssen die öffentlich-rechtlichen (Fernseh-)Angebote die hoheitliche Aufgabe der „Grundversorgung“ in einem raueren intra- bzw. intermedialen Umfeld und von Fragmentierung der Publika gekennzeichneten Marktposition erfolgreich behaupten, ohne ihre Identität preiszugeben. Hierbei gilt für das öffentlich-rechtliche Fernsehen, dass neben Glaubwürdigkeit im Massen- und Leitmedium Fernsehen Qualität Akzeptanz und Akzeptanz Qualität benötigt und im Ergebnis der Programmplanung stets ein gesellschaftliches Optimum anzustreben ist. In diesem Sinne kann die Publikation bei der zunehmenden „Durchökonomisierung“ nahezu aller Lebensbereiche für das fragile Vertrauens- und Kulturgut des öffentlich-rechtlichen Hörfunks und Fernsehens gewiss eine Orientierung bzw. (Selbst-)Reflexion bieten, Bewusstsein schaffen und die oftmals interessenorientiert geführte Debatte zwar nicht vermessen und somit messbar auf den Punkt bringen, aber gewiss versachlichen.

Wolfgang Reising, Mitteldeutscher Rundfunk



### Marken und Medien – Führung von Medienmarken und Markenführung mit neuen und klassischen Medien

**Stefanie Regier / Holger Schunk /  
Thomas Könecke (Hrsg.)  
Verlag Springer Gabler, Wiesbaden 2016  
69,99 Euro, 577 Seiten  
ISBN-13: 978-3-6580-6933-9**

Der Springer-Gabler-Verlag in Wiesbaden hat in den letzten Jahren im Bereich der Medienwirtschaft einige bedeutende Werke veröffentlichen können und ist damit für Medienschaffende eine erste Adresse geworden. Auch mit dem vorliegenden Werk dürfte diese Stellung gestärkt werden.

Das Herausgeberteam vereinigt 31 Autoren, teilweise aus der Medienpraxis, teilweise aus der Hochschullehre. Dabei werden insgesamt fünf verschiedene Themengebiete und ergänzend verschiedene Fallstudien zur Umsetzung angeboten. Sie decken damit Themengebiete wie Markenführung mithilfe von Medien in Theorie und Praxis, besondere Aspekte bei der Führung von Medienmarken und juristische Fragen rund um Markenschutz und Markenführung ab. Dabei kommen auch „Randthemen“ wie z. B. ethische Überlegungen nicht zu kurz.

Der einführende Abschnitt greift die Grundlagen zur Markenführung in Medien bzw. die Führung von Medienmarken auf. Als Überblicksartikel konzipiert, kann er natürlich nur einzelne Aspekte aufgreifen und bestimmte Überlegungen – Stichwort Markenbewertung bzw. Markenbilanzierung – nicht streifen. Hier wäre es durchaus interessant gewesen, die wissenschaftlichen Ansätze zur Markenführung – auf S. 24 ff. zumindest grob skizziert – noch breiter darzustellen.

Gerade eine breite Medienpräsenz sichert Marken allgemein und Medienmarken im speziellen ihre Bekanntheit, ihre Markenwahrnehmung und damit ihren Charakter als Marke. Und man erkennt in den zugegebenermaßen über 20 Jahre alten Ansätzen der Markenbewertung auch heute noch die Bedeutung, die die Medienpräsenz für den Markenwert ausmacht. Ihre ausformulierten Bewertungsdimensionen dienen hier als Checkliste.

Spannend lesen sich die Überlegungen zur (Re-)Ethisierung der Marken. Wenn Marken eine Orientierungsfunktion besitzen, stellt dies natürlich auch besondere Anforderungen an eine ethisch fundierte Führung von Marken. Der Verweis auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens („Corporate Social Responsibility“) ist berechtigt. Auch Überlegungen zur angemessenen Führung von Marken in cross-medialen Zusammenhängen liegen nahe und helfen weiter. Ein mit Markenqualität verbundener Medieninhalt, gleichviel ob Unterhaltung oder Information, wird es dem Nutzer deutlich erleichtern, Vertrauen in die Richtigkeit und Nützlichkeit des angebotenen Inhaltes aufzubringen und dies auch beim Wechsel von einer Medienart zu einer anderen Medienart zu übertragen. Hierzu werden gleich zwei Beiträge angeboten, die sich zum einen auf Werbemarkte, zum anderen auf Nachfragemärkte beziehen und damit letztendlich nur einen Aspekt des Medienmarktes außer Acht lassen, nämlich den Marktbereich der Inhalte-Nachverwertung, des sog. „Rights & Licences“-Bereiches. Ein Aspekt, der dann aber zumindest im hinteren Teil des Buches nochmals in anderen Zusammenhängen behandelt wird.

Der zweite Teil widmet sich ausführlich einzelnen Aspekten der Markenführung mit Medien, von der Krisenkommunikation angefangen (spannend, dass man mit diesem Thema den Abschnitt beginnt!), der Überlegung zu einer Marken-Neupositionierung (hier äußert sich u. a. die Opel-Marketingchefin Tina Müller, eine ausgesprochen sachkundige Autorin), sowie verschiedene andere Einzelaspekte rund um Konsumgüter und Finanzdienstleistungen sowie dem damit verbundenen Nachfrageverhalten.

Der dritte Abschnitt bezieht sich auf die Arbeit mit Medienmarken, als der Markenführung von Medienangeboten. Die Ausführungen sind als solche richtig und bringen die aktuelle Diskussion auf den Punkt, lassen aber auch Medienmärkte wie den Buchmarkt oder den Rundfunkmarkt außen vor. Hier wäre es z. B. angeraten gewesen, über die Bedeutung von Einzelmarken wie Autoren (Joanne K. Rowling, Stephen King) vs. Verlagslabels für den Buchmarkt oder die Bedeutung von Anchor(wo)men in der Fernsehlandschaft zu schreiben. Personen wie Stefan Raab, Thomas Gottschalk, Markus Lanz sind Einzelmarken, die die Markenwahrnehmung von Fernsehformaten bzw. Fernsehsendern ganz entscheidend prägen. Und auch bei Sendungen wie „Germany's Next Topmodel“ kann man wunderbar darüber philosophieren, ob Heidi Klum oder Pro7 die relevante Marke ist, bzw. wer von wem in seiner Markenwahrnehmung profitiert.

Im vierten Abschnitt werden insbesondere Charakteristika von digitalen Medien dargestellt und – von besonderer Brisanz – auch Fehleinschätzungen korrigiert. Allem Anschein nach haben Soziale Medien, trotz ihrer Verbreitung, auch negative Folgen für die darin agierenden Medienangebote. Wer die Gesetzmäßigkeiten der Social-Media-Welt nicht respektiert, wird demzufolge eher Misserfolge ernnen. Wenngleich die Herausgeber zu Recht digitale Marken besonders betonen, wäre ähnlich wie im vorhergehenden Abschnitt ein Seitenblick auf klassische Medienmarken bzw. -gattungen ebenfalls interessant gewesen. Schließlich haben sich im Print- und im Fernsehmarkt Marken über 50 und mehr Jahre gehalten und damit eine eigene Bekanntheit, ein eigenes Markenimage aufgebaut, dass sie sich in ihrer Nische durchaus erfolgreich halten können. Man denke an die Ratgeberbücher aus dem Hause Gräfe und Unzer, die in den sog. „Nebenmärkten“ reichlich verbreitet und nachgefragt werden und gerade mit ihrer Betonung traditioneller Medieneigenschaften reüssieren. Und damit hätten die Herausgeber auch ein Versprechen aus dem Untertitel noch besser eingehalten. Derartige Dinge werden aber auch gut ausgeglichen durch nutzwertige Hinweise auf das Marken-Controlling (hier ist der Beitrag von R. Landgraf und M. Feldkircher besonders hervorzuheben) und – in Abschnitt 5 – zu den juristischen Positionen.

Als roter Faden ziehen sich die digitale Medienlandschaft und ihre besonderen Anforderungen an Markenkommunikation durch das Sammelwerk. Die Interaktion mittels Social Media und die Schnelllebigkeit der digitalen Medienwelt führen beide, durchaus richtig beobachtet, zu ständig wechselnden und damit immer höheren Ansprüchen an das Marketing. Enttäuschungen sind – so der Tenor des Beitrags von Christoph Bauer – bei Fehlern quasi vorprogrammiert, wobei diese dann entsprechend schnell in der Social-Media-Welt mitgeteilt werden. Unternehmen merken rasch, dass Umsatz ausbleibt und das negative Image sich wellenartig ausbreitet, was in den unterschiedlichsten Formen von mehreren Beiträgen aufgegriffen wird. Warum dies so ist, kann man sich nur bei entsprechender Marktforschung erklären und mit der gebotenen Professionalität vermeiden. Hierzu liefert das Sammelwerk sehr variationsreiche und profunde Beiträge, und es werden neben altbekannten Namen auch zahlreiche neue Autoren hierzu versammelt, die zu lesen in Summe betrachtet lohnt.

**Prof. Dr. Steffen Hillebrecht, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt**