

2. Themenrelevante Grundlagen und theoretische Leitkonzepte

2.1. Der Fernsehmarkt

2.1.1. Rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Infrastruktur, Ressourcenplanung und Programminhalte des deutschen Fernsehens werden von einem breiten Katalog medienpolitischer und -rechtlicher Regelungen mitbestimmt (Bruns et al. 1996, S. 38). Insbesondere die Rundfunkurteile des Bundesverfassungsgerichts und die Richtlinien der Rundfunkstaatsverträge haben die deutsche Fernsehlandschaft nachhaltig geprägt. Mit dem ersten Rundfunkurteil, der „Magna Charta des öffentlich-rechtlichen Rundfunks“, wurden 1961 das föderale Prinzip, die Staatsferne sowie die Aufgaben, Ziele und Verfasstheit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks erläutert (Karstens/Schütte 2010, S. 29).

Konkretisiert durch das zweite Urteil 1971, wurde den öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten die Pflicht auferlegt, ihren Grundversorgungs- und Programmauftrag autonom zu erfüllen, indem sie Programme veranstalten, verbreiten und jedermann den Empfang dieser Programme ermöglichen. Laut des Bundesverfassungsgerichts sollte das Fernsehen als Instrument der Demokratisierung und Meinungsbildung fungieren und unabhängig von politischen Einflussnahmen und wirtschaftlichen Interessen gestaltet sein (Altendorfer 2001, S. 129-134).

Die rechtliche Grundlage für den Eintritt privater Sendeanstalten lieferten 1981 und 1986 das dritte und vierte Rundfunkurteil. Der private Rundfunk war nun unter bestimmten Anforderungen, z. B. Staatsferne und die Sicherstellung einer gewissen Meinungs- und Angebotsvielfalt, zulässig (Karstens/Schütte 2010, S. 30). Vor dem Hintergrund der Profitorientierung der neuen Wettbewerber waren die öffentlich-rechtlichen Anstalten abermals und ausdrücklich dazu aufgefordert, die Gesellschaft unabhängig und ausgewogen mit Kultur, Information und Unterhaltung zu versorgen (Karstens/Schütte 2010, S. 30). Im vierten und im 1987 formulierten fünften Rundfunkurteil wurden eine Bestands- und Entwicklungsgarantie festgeschrieben, die es den öffentlich-rechtlichen Sendern gestattete, an allen technischen Neuerungen teilzuhaben, um mit den privaten Vertretern Schritt halten zu können. Außerdem entschied das Gericht, dass eine

Mischfinanzierung aus Gebühren und Werbeerlösen zulässig sei (Karstens/Schütte 2010, S. 30, 395).

Mit dem Staatsvertrag zur Neuordnung des Rundfunks im vereinten Deutschland von 1992, der neben dem Rundfunkstaatsvertrag einen novellierten ARD- und ZDF-Staatsvertrag, einen Rundfunkgebühren- und Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag sowie einen Bildschirmtextstaatsvertrag beinhaltet, wurde dem Rundfunksystem ein übergeordneter Rechtsrahmen für bundesweit empfangbare Programme gegeben (Altendorfer 2001, S. 275). Die wesentlichen Bestimmungen enthält hierbei der Rundfunkstaatsvertrag, in dem vor allem der Jugendschutz, die Ausstrahlung von Werbung, die Zulassung privater Stationen sowie die Finanzierung und Sicherung der Meinungsvielfalt geregelt werden (Karstens/Schütte 2010, S. 31). Eine Bestimmung ist bspw. die Verpflichtung aller Vollprogramme oder informationsorientierter Spartensender, die mindestens zehn Prozent Zuschauermarktanteil erreichen, unabhängigen Dritten einen Teil ihrer Sendezeit für Fensterprogramme bereitzustellen. Schwerpunkte sollen dabei Bildung, Kultur und Information sein (Karstens/Schütte 2010, S. 36). In Detailfragen konkretisiert sich der bereits mehrfach überarbeitete Staatsvertrag durch die Landesrundfunkgesetze (Lantzsch 2008, S. 73), die bspw. die Aufsicht des privaten Rundfunks durch die Landesmedienanstalten regeln.

Auch das Recht der Europäischen Union ist als Regulierungsgrundlage des deutschen Rundfunks zu berücksichtigen. Innerhalb der EU-Kommission sind die vier Generaldirektionen Wettbewerb, Informationsgesellschaft und Medien, Binnenmarkt sowie Bildung und Kunst mit dem Fernsehen befasst (Karstens/Schütte 2010, S. 41). Hervorzuheben ist die Richtlinie zu audiovisuellen Mediendiensten, mit der die europaweite Verbreitung von TV-Programmen, die Harmonisierung der Vorschriften zu Werbung, Sponsoring und Teleshopping sowie die Produktion und der Vertrieb europäischer Film- und Fernsehproduktionen gefördert werden soll (Karstens/Schütte 2010, S. 41).

Weitere den Rundfunkbetrieb betreffende gesetzliche Grundlagen sind im Verfassungsrecht zu finden. In Artikel 5 des Grundgesetzes sind Meinungs- und Informationsfreiheit, Pressefreiheit und Freiheit der Berichterstattung durch Rundfunk und Film sowie das Zensurverbot verankert (Karstens/Schütte 2010, S. 41). Vor dem Hintergrund der Entwicklungen vor und während des Zweiten Weltkriegs sollte durch die Implementierung dieser Grundsätze der Missbrauch

von Medien verhindert werden. Sie sind daher als wichtige Eckpfeiler einer funktionierenden Demokratie zu verstehen (Karstens/Schütte 2010, S. 41).

Leistungen des Fernsehens, z. B. Serien, Filme oder Unterhaltungsshow, sind komplexer Natur und beruhen auf kollektiven Prozessen. Bei ihrer Herstellung fällt eine Vielzahl von Urheber- und Leistungsschutzrechten an. Im Rahmen dieser Arbeit wird auf diese genauso wie auf Aspekte des Markenrechts und Werberegulungen eingegangen (z. B. Kapitel 4.2.5.).

2.1.2. Akteure des deutschen Fernsehmarktes

2.1.2.1. Öffentlich-rechtliche Fernsehsender

Mit rund 26.600 fest angestellten Mitarbeitern ist der deutsche öffentlich-rechtliche Rundfunk das größte System nicht-kommerzieller Radio- und Fernsehprogrammanbieter weltweit (Frickel 2014). Es setzt sich zusammen aus den beiden 1950 bzw. 1961 gegründeten Vollprogrammanbietern ARD und ZDF sowie den Dritten Programmen BR, HR, MDR, NDR, Radio Bremen, WDR, RBB, SWR und SR, die sich inhaltlich überwiegend regional ausrichten und deutschlandweit ausgestrahlt werden. Gemeinsam betreiben ARD und ZDF den Kindersender Kika sowie den Informations- und Dokumentationskanal Phoenix, der sich auf politische Themen spezialisiert (Hörmann 2004, S. 134; Karstens/Schütte 2010, S. 33, 57). 3sat und Arte werden in Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern als Kultursender geführt und richten sich an besser gebildete Zuschauergruppen. Ebenfalls zielt der Bildungssender ARD-alpha, welcher u. a. Vorlesungsreihen und Wissensformate anbietet, auf ein akademisches Publikum ab. Im Ausland ist der Sender Deutsche Welle empfangbar, mit dem der Zweck verfolgt wird, Bürgern anderer Staaten Einblicke in die deutsche Kultur zu gewähren. Im Zuge der Etablierung des digitalen Fernsehens wurden die Sender ZDFneo, ZDFinfo, ONE und Tagesschau24 eingeführt. Hierdurch eröffnet sich die Chance einer Zweitverwertung von Beiträgen und Sendungen, die bereits im Hauptprogramm ausgestrahlt wurden. Zudem fungieren die öffentlich-rechtlichen Digitalsender als „Experimentierlabor“, da dort innovative Formatkonzepte unter vermindertem Risiko getestet werden können (Bülow 2015; Gätjen;

Heiks; Wendling). Im Oktober 2016 wurde der Onlinesender funk implementiert, ein Angebot für das Segment der 14- bis 29-Jährigen.

Der Hauptzweck der öffentlich-rechtlichen Sender ist die Maximierung des gesellschaftlichen Nutzens. Im Rahmen des ihnen verordneten Programmauftrags sollen die Bürger mit einer adäquaten Mischung aus Unterhaltung, Kultur, Information und Bildung versorgt werden. Der Grundversorgungsauftrag nennt weiterhin die Berücksichtigung journalistischer und ethischer Prinzipien sowie die Verbesserung der öffentlichen Meinungsbildung als wesentliche Ziele (Altendorfer 2001, S. 129-134). Sowohl qualifizierte Minderheiten als auch die breite Masse sollen angesprochen werden (Willenbrock 2004, S. 105). Demnach stellen akzeptable Reichweiten über sämtliche Bevölkerungsgruppen hinweg für die öffentlich-rechtlichen Sender einen wichtigen Faktor der Grundversorgung dar (Voß 1997; Wehmeier 1998, S. 338).

Geleitet werden die einzelnen Rundfunkanstalten durch einen Intendanten, der die Programmverantwortung trägt und für die Organisation der jeweiligen Rundfunkanstalt verantwortlich ist. Vom Rundfunkrat, der sich aus Vertretern gesellschaftlicher Gruppen, z. B. Kirchen, Parteien, Gewerkschaften und Sozialverbänden, zusammensetzt und die Interessen der Allgemeinheit vertritt, wird der Intendant gewählt. Ebenso ist der Rundfunkrat für die Überwachung und Beurteilung des Programms, für Personalfragen und für den Haushalt zuständig (Himmelsbach 2009, S. 268). Die Zahl der Mitglieder der Rundfunkräte variiert in den Bundesländern (Himmelsbach 2009, S. 268). Neben dem Rundfunkrat existiert der Verwaltungsrat, welcher sich mit wirtschaftlichen und technischen Fragen befasst, bspw. prüft dieser die Anstellungsverträge hochbezahlter Mitarbeiter (Himmelsbach 2009, S. 269).

Die öffentlich-rechtlichen Sender finanzieren sich primär durch Rundfunkbeiträge, die pro baulich abgeschlossener Raumeinheit anfallen und bspw. von Privatpersonen oder Unternehmen, unabhängig davon, ob tatsächlich ein Empfangsgerät vorhanden ist, entrichtet werden müssen (Fichter 2012; Grätz 2013, S. 11-13). Abgewickelt werden Anmeldung und Beitragseinzug vom Beitragsservice von ARD, ZDF und Deutschlandradio. Das Verfahren soll die Unabhängigkeit von Staat und Wirtschaft und somit ein propagandafreies Programm sicherstellen (Radtko/Dilevka 2009, S. 8; Karstens/Schütte 2010, S. 42-43). Ermittelt wird die Beitragshöhe alle zwei Jahre, indem die öffentlich-rechtlichen Anstalten ihren Finanzbedarf berechnen und der Kommission zur Ermittlung des

Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) zur Wirtschaftlichkeitsprüfung vorlegen. Die KEF leitet hieraus den endgültigen Vorschlag für den Gebührensatz ab, der von den Landesregierungen und -parlamenten genehmigt werden muss (Radtko/Dilevka 2009, S. 9; Karstens/Schütte 2010, S. 43). Derzeit beträgt der monatliche Rundfunkbeitrag geräteunabhängig 17,50 Euro (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 6). Im Jahre 2014 beliefen sich die Gesamteinnahmen über Rundfunkgebühren auf 8,238 Milliarden Euro (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 7). Aus Sicht der Resource Based View stellt dieser Betrag eine elementare Ressource dar, die es ermöglicht, weitere Ressourcen (z. B. Rechte, TV-Formate) und Fähigkeiten (z. B. Technologiekompetenz, Qualitätsmanagement) zu entwickeln bzw. zu erwerben und zu kombinieren. Private Sender haben hierauf keinen Zugriff und müssen umfangreiche kommerzielle Aktivitäten initiieren, um diesen Wettbewerbsnachteil zu kompensieren.

Die Ausstrahlung von Werbung ist für ARD und ZDF von Montag bis Samstag vor 20:00 Uhr im Umfang von 20 Minuten gestattet, außerdem dürfen öffentlich-rechtliche Sender nach 20:00 Uhr Sponsoring betreiben (Radtko/Dilevka 2009, S. 9; Karstens/Schütte 2010, S. 63). „Werbung ist (...) neben der Gebühr nicht nur eine legitime, sondern auch eine sinnvolle und geeignete Finanzierungsquelle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, um dessen politische Unabhängigkeit und Programmfreiheit zu stärken“ (Arbeitsgruppe Werbung 2003, Teil 4). Die Nettowerbeumsätze von ARD und ZDF beliefen sich 2013 auf 156,30 bzw. 138,60 Millionen Euro (Heffler/Möbus 2014, S. 321). In den Dritten Programmen und anderen Zusatzangeboten wie Arte, 3sat oder Kika ist Werbung nicht zulässig (Karstens/Schütte 2008, S. 58). Weitere Einnahmen werden durch den Lizenzhandel generiert (Radtko/Dilevka 2009, S. 9). Beispielsweise konnte das ZDF die Krimiserie „Derrick“ in 41 Länder, darunter Italien, Frankreich, Norwegen und die Niederlande, verkaufen (Siegert 2001, S. 117; Himmelsbach 2009, S. 271). Darüber hinaus nutzen ARD und ZDF Merchandising und interaktive Dienste als Erlösquellen (Wirtz 2016, S. 464). Im Gegensatz zu anderen Public Broadcasting Services in Europa dürfen in Deutschland öffentlich-rechtliche Sender keine Gewinne erwirtschaften, allerdings ist es ihnen erlaubt, privatwirtschaftliche Unternehmen zu gründen oder Beteiligungen zu realisieren.

Im Gesamtbundesdurchschnitt liegt der Marktanteil von ARD, ZDF und den Dritten Programmen bei 36,6 Prozent (ARD: 11,5 Prozent; ZDF: 12,6 Prozent; Dritte Programme: 12,5 Prozent) (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 74).

77 Prozent der Zuschauer ab 14 Jahren bezeichnen das journalistische Angebot der öffentlich-rechtlichen Sender als glaubwürdig, die privaten Sender erreichen 9 Prozent (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 67). Insbesondere die Nachrichtenformate der öffentlich-rechtlichen Sender werden als qualitativ hochwertig eingestuft (Wentzel 2002, S. 190). Während den öffentlich-rechtlichen Sendern weiterhin Attribute wie „sachlich“, „kompetent“, „anspruchsvoll“, „informativ“ und „kritisch“ zugeschrieben werden, gelten die privaten Sender als „locker und ungezwungen“, „modern“, „unterhaltsam“, „mutig“ und „vielseitig“ (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 67).

Das Durchschnittsalter der Zuschauer öffentlich-rechtlicher Angebote liegt bei ca. 61 Jahren und damit rund 15 Jahre über dem der Zielgruppen der privaten Sender. Ursächlich dafür ist u. a. die disparate Ausrichtung der Sendergruppen auf Information, die älteren Bevölkerungssegmenten zusagt, bzw. Unterhaltung, die von jüngeren Zuschauergruppen präferiert wird (Hörmann 2004, S. 132; Krüger 2013, S. 221-224). Informationssendungen belegen in der ARD bzw. im ZDF mit 42,2 bzw. 43,4 Prozent der ausgestrahlten Programme den vordersten Platz (Krüger 2013, S. 222), danach folgen die Bereiche fiktionale Unterhaltung (ARD: 34,0 Prozent; ZDF: 31,4 Prozent), non-fiktionale Unterhaltung (5,5 Prozent; 9,1 Prozent), Sport (7,9 Prozent; 6,5 Prozent), Kinder-/Jugendsendungen (5,9 Prozent; 5,2 Prozent), Sonstiges (2,0 Prozent; 1,9 Prozent), Werbung (1,2 Prozent; 1,5 Prozent) und Musik (1,2 Prozent; 0,9 Prozent) (Krüger 2013, S. 222). Zu den beliebtesten öffentlich-rechtlichen Formaten zählen „Tatort“ (ARD), „Der Bergdoktor“ (ZDF) und „Klein gegen Groß“ (ARD), die 2015 einen durchschnittlichen Marktanteil von 25,8 Prozent, 20,2 Prozent und 17,7 Prozent erreichten (Zubayr/Gerhard 2016, S. 151-154).

2.1.2.2. Private Fernsehsender

Das deutsche Fernsehen setzte sich bis Mitte der achtziger Jahre ausschließlich aus öffentlich-rechtlichen Angeboten zusammen. 1984 wurde der Markt durch das dritte und vierte Rundfunkurteil für private Anbieter geöffnet (Radtke/Dilevka 2009, S. 10). Neue Sender etablierten sich und konkurrieren bis heute mit den öffentlich-rechtlichen Stationen um Marktanteile und Reputation. Private TV-Sender sind als marktwirtschaftlich agierende Unternehmen zu betrachten,

die zwar ebenso wie öffentlich-rechtliche Sender das Sachziel verfolgen, audiovisuelle Inhalte zu produzieren und zu bündeln, dabei aber die Steigerung des Unternehmensgewinns als Primärzweck nennen. Durch den Verkauf von Werbezeiten und die Abschöpfung von Nebenmärkten, z. B. Mobile Services, Merchandising, On-Demand-Dienstleistungen, Telefon- und SMS-Abstimmungen, generieren sie Umsätze (Dreier 2009, S. 262; Wirtz 2016, S. 466-467). Dementsprechend verkörpert die Kompetenz der Vermarktung erfolgreicher Formate und Sendebestandteile eine elementare Fähigkeit privater TV-Veranstalter. Innerhalb des Tagesprogramms darf Werbung 15 Prozent ausmachen. Gleichzeitig dürfen nicht mehr als 20 Prozent einer Sendestunde mit Werbespots belegt werden (Rühle 2006, S. 1; Radtke/Dilevka 2009, S. 10). Durch den Ankauf von Rechten in den Bereichen Spielfilm und Sport (z. B. Fußball, Formel 1) werden beträchtliche Zuschauerzahlen generiert (Karstens/Schütte 2010, S. 21). Zudem prägen globale Showkonzepte wie „Deutschland sucht den Superstar“ (RTL), „The Voice of Germany“ (Sat.1/ProSieben) oder „Wer wird Millionär?“ (RTL) das Bild der privaten Sendeanstalten.

Die Aufsicht über den privaten Rundfunk obliegt den Landesmedienanstalten der jeweiligen Bundesländer. Zur Ausstrahlung ihrer Inhalte benötigen private Fernsehsender eine Genehmigung. Außerdem ist ein Markteinstieg nur zulässig, wenn die Grundversorgung durch öffentlich-rechtliche Sender sichergestellt ist (Radtke/Dilevka 2009, S. 10). Neben einer Vielzahl kleinerer privatwirtschaftlicher Stationen, die sich auf bestimmte Sparten, z. B. Sport, Religion, Musik oder Nachrichten, konzentrieren, existieren mit der RTL Group und der ProSieben-Sat.1 Media SE zwei marktdominierende Senderfamilien. Die Luxemburger RTL Group wurde im Jahre 2000 gegründet, gehört zu 75,1 Prozent der Bertelsmann AG und beschäftigt 9.807 Mitarbeiter. Sie betreibt Radiostationen und TV-Sender, die in 13 europäischen Ländern ausgestrahlt werden (RTL Group 2015). In Deutschland ist die Gruppe durch ihre Sendermarken RTL, Vox, n-tv, RTLplus, Toggo plus und RTL Nitro vertreten, Beteiligungen bestehen an RTL 2 und Super RTL. Weiterhin zählen die digitalen Spartenkanäle GEO Television, RTL Crime, RTL Passion und RTL Living zum Portfolio (Mediengruppe RTL 2015). Wie auch die ProSiebenSat.1 Media SE unterhält die RTL Group weitere Unternehmen bzw. Unternehmensbeteiligungen, die sich bspw. der Produktion von TV-Content, der Werbezeitenvermarktung oder der Umsetzung von Merchandisingmaßnahmen widmen.

RTL ist der erfolgreichste Privatsender Deutschlands. Dessen Markenkommunikation zeichnet sich durch einen regelmäßigen Wechsel von Kampagnen und Gestaltungselementen aus. Einzig das Senderlogo, welches die Attribute „erfrischend“, „jung“, „abwechslungsreich“ und „hochwertig“ kommunizieren soll (Aumüller 2011, S. 181), besteht seit Anfang der neunziger Jahre aus weißen Buchstaben, die jeweils von einem roten, gelben und blauen Quadrat gerahmt werden. Seinen Markenkern beschreibt RTL mit den Begriffen „Innovation“, „Vielfalt“, „Beständigkeit“, „Qualität“ und „Relevanz“ (Pressezentrum RTL 2010). Der Sender bezeichnet sich selbst als eine „integrierende Marke, die alles ist – nur nicht langweilig“ (Pressezentrum RTL 2010).

Ebenso wie die RTL Group ist die ProSiebenSat.1 Media SE mit ihren TV-Sendern europaweit vertreten (Radtke/Dilevka 2009, S. 10-11; ProSiebenSat.1 2015). Der 2000 gegründete Konzern mit Hauptsitz in Unterföhring beschäftigt ca. 3.500 Mitarbeiter in zwölf Ländern (ProSiebenSat.1 2015). Zur Senderfamilie zählen neben ProSieben, Sat.1, Kabel eins, Kabel eins Doku, Sat.1 Gold, ProSieben Maxx und Sixx die Pay-TV-Sender Kabel eins classics, Sat.1 emotions, ProSieben Fun und wetter.com TV. Während RTL und Vox die ertragreichsten Sender der RTL Group sind, nehmen ProSieben und Sat.1 mit einem Marktanteil von 5,3 bzw. 8,0 Prozent (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 75) diese Stellung innerhalb der ProSiebenSat.1 Media SE ein. Unter beiden Sendergruppen ist der Trend zu erkennen, bereits gesendete Inhalte zwischen Schwestersendern „weiterzureichen“ (Wentzel 2002, S. 194). Durch diese Strategie der Mehrfachnutzung, die auch von den öffentlich-rechtlichen Sendern angewandt wird, sollen Personaleinsatz und Budget eingespart werden (Hess/Schulze 2004, S. 50).

Eine besondere Gruppe unter den privatwirtschaftlichen TV-Akteuren sind entgeltfinanzierte Fernsehsender, die ausschließlich zahlenden Kunden zur Verfügung stehen. Pay-TV-Angebote lassen sich nach den Optionen Pay-per-Channel, Pay-per-View, Video-on-Demand und Near-Video-on-Demand unterscheiden (Sjurts 2011, S. 438, 464; Wirtz 2016, S. 468). Bei der Option Pay-per-Channel zahlt der Kunde für einen kompletten Kanal, wobei eine Selektion von Einzelangeboten nicht möglich ist. Pay-per-View zeichnet sich durch den Erwerb einzelner Sendungen, die in ein festes Programmschema eingebettet sind, aus. Bei einer Video-on-Demand-Nutzung kann der Zuseher unabhängig von Sende-termi- nen ein Angebot auswählen und zu einer gewünschten Uhrzeit konsumie-

ren. Sind die Startzeiten der jeweiligen Sendungen festgelegt, beginnt ein Film bspw. alle 30 Minuten, so spricht man von Near-Video-on-Demand (Karsdens/Schütte 2010, S. 429). Zu resümieren ist, dass sich Pay-TV in Deutschland bis heute nicht flächendeckend durchgesetzt hat. Gründe hierfür sind, dass bereits für das öffentlich-rechtliche Fernsehen finanzielle Aufwendungen anfallen und eine erhebliche Anzahl an Free-TV-Sendern verschiedene Themenspektren zureichend abdecken (Wentzel 2002, S. 194).

Eine weitere Spezialform unter den privaten Sendern sind Teleshoppingkanäle, die ausschließlich Präsentationen von Waren oder Dienstleistungen ausstrahlen und juristisch als Telemedien gelten (Wirtz 2016, S. 438). Bekannte Vertreter sind HSE24, QVC und Sonnenklar TV. Ende 2011 betrugen die Teleshoppingumsätze in Deutschland ca. 1,5 Milliarden Euro (Goldmedia 2011, S. 1). Sowohl Pay-TV-Sender als auch Teleshoppingkanäle sind nicht Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

2.1.2.3. Produktionsfirmen

Produktionsfirmen spielen neben TV-Sendern die zentrale Rolle bei der Erfindung, Planung und Realisierung von Fernsehformaten (Schneider 1997, S. 4; Kauschke/Klugius 2000, S. 122). Während Fernsehsender auf dem Zuschauer-, Werbe- und Programmmarkt aktiv sind, bewegen sich Produzenten vorwiegend auf dem Programmsektor (Schneider 1997, S. 4; Heinrich 2000, S. 90). Sie treten entweder eigeninitiativ an TV-Sender heran, um neue Formatkonzepte vorzustellen oder fungieren als Dienstleister, die Aufträge entgegennehmen und ausführen. Im Gegensatz zur Eigenproduktion, bei der ein TV-Veranstalter mit sender-eigenen Produktionsmitteln agiert, handelt es sich dann um eine Auftragsproduktion.

Auftragsproduktionen können den Status einer echten oder einer unechten Auftragsproduktion annehmen (Winter 1999, S. 94-96; Lutz 2009, S. 396). Bei der echten Auftragsproduktion trägt der Auftraggeber die Kosten, wohingegen der ausführende Produzent das Medienprodukt in organisatorischer Eigenverantwortung erstellt und alle Verträge im eigenen Namen und auf eigene Rechnung abschließt. Es wird ein Festpreis für die Herstellung vereinbart und das Risiko der Kostenüberschreitung übernimmt der Produzent. Auf der Basis eines

Werkvertrags werden die Nutzungsrechte an den Fernsehsender transferiert. Ein Dienstvertrag wird bei der unechten Auftragsproduktion abgeschlossen. Der Sender, der juristisch betrachtet Hersteller ist, übernimmt hierbei alle Kosten und Risiken der Produktion und entscheidet über alle künstlerischen, organisatorischen, wirtschaftlichen und rechtlichen Belange in letzter Instanz. Die für die Herstellung erforderlichen urheberrechtlichen Nutzungs- und Leistungsschutzrechte erwirbt der Produzent im Namen und auf Rechnung des Auftraggebers (Winter 1999, S. 95; Lutz 2009, S. 396-397).

Für beide Formen der Zusammenarbeit existieren keine klaren Regeln bzgl. der Beziehungsgestaltung und Aufgabenverteilung (Zabel 2004a, S. 138; Fuchs; Meyer; Steinbrecher; Webb), wenngleich eine ausgeprägte Machtposition des Senders zu konstatieren ist (Sydow 2000, S. 27-31; Altmeppen 2007, S. 148; Beißmann; Heiks; Süß). In der Regel arbeitet das Produktionsunternehmen eng mit der Senderredaktion zusammen, um ein Produkt erstellen zu können, das zur aktuellen oder gewünschten Senderausrichtung passt (Iljine/Keil 2000, S. 151; Gätjen; Ramme; Steiner; Vieh). Dabei fungiert es als „Koordinationszentrum“ für das Projektnetzwerk (Windeler 2007, S. 363). Vorteile, die sich für einen TV-Anbieter aus der Vergabe von Produktionsaufträgen ergeben, sind bspw. die Befreiung von Teilen des Tagesgeschäfts, die Nutzung der Kernkompetenzen externer Fachleute, die Abwälzung von Risiken und Gefahrenpotenzialen, die Erhöhung der Flexibilität in personeller und finanzieller Hinsicht sowie der Zugang zu technischen Mitteln. Gleichzeitig ist mit der Ausgliederung die Aufgabe von Kompetenzen im eigenen Hause verbunden (Szyperski/Schmitz/Kronen 1993, S. 237-240).

Das Formalziel von Produktionsunternehmen ist die Gewinnmaximierung, das Sachziel die Produktion von Inhalten. Das Aufgabenspektrum des Produzenten reicht von der Aufstellung von Kalkulationen und Zeitplänen über die Personalrekrutierung und Requisitenbeschaffung bis zur Auswahl des Drehortes. Er überlegt sich, welche Investitionen und Maßnahmen sinnvoll sind, um ein Format publikumswirksam zu inszenieren und als wiedererkennbare Marke zu positionieren. Nach Ziegler (2003, S. 57-58) hat ein Produzent, wenn er einen Stoff gefunden hat, meist eine genaue Vorstellung davon, wer ihm diesen darstellen soll. Neben On-Air-Akteuren sucht er den Regisseur, Autoren sowie Kameraleute und Mitarbeiter für den Ton, das Licht, das Kostüm und den Bau. Um den Geschmack von Zielgruppen und Branchenentwicklungen erfassen zu können,

interessiert er sich für aktuelle Filme, Formate, Quoten, Presseartikel sowie gesellschaftliche Strömungen. Feil (2003, S. 241) ergänzt, dass ein zeitgemäßer Produzent Kenntnisse in den Bereichen Marketing, Modedesign und Kulturwissenschaften vorweist.

Die kreative Arbeit des Fernsehproduzenten ist durch Unsicherheit gekennzeichnet. Zum einen ist die Nachfrage nicht im Voraus zu bestimmen, zum anderen sind die Produktionsprozesse nur schwer kontrollierbar (Hirsch 1972, S. 639; Lampel/Lant/Shamsie 2000, S. 265). Außerdem ist nicht klar, ob die vorhandenen Ressourcen quantitativ und qualitativ den Senderanforderungen entsprechen (Siegert 2001, S. 108). Die Kosten der einzelnen Projekte sind individuell schwankend. So liegt der Aufwand für eine halbstündige Fictionproduktion höher als jener für eine Talkshow derselben Länge, die Kostenrechnung für eine Reportage ist anders ausgestaltet als die einer Comedyproduktion (Pätzold/Röper 2008, S. 125). „Each specific genre has its particular requirements and working cycles, which tend to cut its producers from producers and others working in different fields with different timetables“ (Tunstall 2001, S. 194). Fasst man Erläutertes zur Lage des Produzenten zusammen, so erstrecken sich dessen Ressourcen und Kompetenzen auf die Bereiche Kreativität, Personalbeschaffung, -koordination und -führung, Wissensmanagement, Kostenkalkulation und -verwaltung sowie markenorientierte Konzeptrealisation (Simon/Paul 2001, S. 9-10).

Produktionsunternehmen treten regional konzentriert in Köln, München, Berlin und Hamburg auf (Pätzold/Röper 2008, S. 136; Altmeppen/Lantzsch/Will 2010, S. 23). Vorteile, die sich aus der Zugehörigkeit zu einem regionalen Fernsehcluster ergeben, beziehen sich bspw. auf besseren Humanressourcenzugang, schnellere Informationsflüsse und erleichterte Kooperationen mit Medienhochschulen, Unternehmen der vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufe und Anbietern komplementärer Produkte und Dienstleistungen (Porter 1998, S. 81-83); in der Folge sinken Transaktionskosten, Kosten, die im Zuge der Anbahnung, Vereinbarung, Abwicklung, Kontrolle und Anpassung von Austauschbeziehungen anfallen (Picot 1982, S. 270; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 49). Die stattfindenden kooperativen Prozesse sowie die Weitergabe von Wissen innerhalb von Medienclustern basieren auf gemachten Erfahrungen und gewachsenem Vertrauen zwischen einer Vielzahl von Akteuren. Aufgrund von Pfadabhängigkeiten, sozialer Komplexität und kausaler Vieldeutigkeit ist die Ressource

Clustermitgliedschaft, trotz der prinzipiellen Möglichkeit einer geographischen An- bzw. Umsiedelung, nur schwer duplizierbar (Radtke 2010, S. 77-79). Je stärker Lern- und Netzwerkfähigkeit ausgeprägt sind, desto mehr trägt die Resource Clusterzugehörigkeit im Sinne der Resource Based View zu einer Effizienz- und Effektivitätssteigerung bei (Radtke 2010, S. 79; Kapitel 2.2.2.2.1.).

Der Produktionsmarkt wird von wenigen kapital- und personalstarken Unternehmen beherrscht, die teils zu international agierenden Konzernen gehören. Im Wettbewerb stehen diese mit einer Vielzahl kleinerer, unabhängiger Betriebe. Die zweitgenannte Gruppe hat es schwer, sich am Markt zu behaupten, da die dominierenden Unternehmen über eine höhere Kapitalbasis verfügen und zwischen rentablen und weniger rentablen Projekten intern subventionieren können (Sauer 2003, S. 35). Die drei größten Produktionsunternehmen, MME, UFA/RTL-Gruppe und Constantin-Gruppe, vereinten 2012 einen Marktanteil von 23 Prozent auf sich (Röper 2014, S. 561). Weitere bedeutende Player sind Fernsehmacher, Brainpool TV, Endemol, Eyeworks, Janus TV, Tresor TV, ITV Studios, TV Plus und I & U (Esser 2010, S. 505; Röper 2014, S. 563). Rund 734.400 Programmminuten haben die deutschen Sender im Jahr 2012 an Produktionsfirmen in Auftrag gegeben. Der größere Teil, 51 Prozent, stammt dabei vom privaten Sektor (Röper 2014, S. 556-558).

Einige Produktionsfirmen sind Tochter- oder Beteiligungsunternehmen von Fernsehsendern bzw. Medienkonzernen, bspw. handelt es sich bei Studio Hamburg um eine Tochter des NDR, bei infoNetwork um ein Unternehmen der Mediengruppe RTL Deutschland. Im Vergleich zu unabhängigen Produzenten sind integrierte Produktionsunternehmen im Vorteil, da sie von den Distributionsstrukturen der Holdings profitieren (Hachmeister 2001, S. 4-5). Sie erhalten innerhalb des Konzerns ein großes Volumen an Aufträgen. Durch Integrationsstrategien erhoffen sich Fernsehsender zugeschnittene, profilbildende Programme sowie finanzielle Vorteile. Dadurch sind Qualität und Kreativität gefährdet; es liegt kein Wettbewerb der Ideen mehr vor (Hilker 2012). Heiks bestätigt diese These, indem er auf eine Ausschreibung der ARD hinweist, die an Tochterfirmen und internationale Medienkonzerne ausgesendet wurde, nicht aber an unabhängige Produktionsfirmen (Heiks). Die unterschiedliche Lage von abhängigen und unabhängigen Produktionsunternehmen wird beim Vergleich der Auftragsvolumina deutlich. Die 89 senderverbundenen Betriebe deckten 2012 40,6 Prozent

des Produktionsvolumens der gesamten Branche, die sich aus 848 Unternehmen zusammensetzt, ab (Röper 2014, S. 559).

2.1.2.4. Rezipienten

Im Wettbewerb um Werbebudgets ist die Zuschauerreichweite maßgebend. Erst durch die Bindung einer kritischen Publikumsmasse können werbetreibende Unternehmen attrahiert und akzeptable Werbeumsätze erzielt werden. Zeit und Aufmerksamkeit des Publikums sind daher als Ressourcen im Vermarktungsprozess zu betrachten (Siegert 2001, S. 117-118). Das TV-Programm befindet sich im Wettbewerb mit weiteren Medien- und Freizeitangeboten (Neverla 1992; Waldmann 1992; Saxer 1994, S. 4-5). Vor diesem Hintergrund besteht die wesentliche Aufgabe für Programmveranstalter, das Rezeptionsverhalten des Publikums zu untersuchen, um dieses zum Zwecke der Markenbildung und Renditesteigerung funktionalisieren zu können (Hickethier 2002, S. 9-10). Eine exakte Analyse des Zuschauers stellt die Grundlage für die Planung der Produktionskapazitäten, der Programmbeschaffung und des Personals dar. Sie liefert Informationen zur Marktsegmentierung, Positionierung und Imagebildung (Pezoldt/Sattler 2009, S. 44).

Primärmethoden der Rezipientenmarktforschung sind bspw. Experimente, die in der Fernsehproduktion als Pretests (Kapitel 4.1.7.1.) durchgeführt werden, oder mündliche, schriftliche oder elektronisch unterstützte qualitative und quantitative Befragungen (Kapitel 3.1.1.). Eine besondere Bedeutung kommt der täglichen Quotenmessung der GfK, die von der Arbeitsgemeinschaft Fernsehen in Auftrag gegeben wird, sowie dem vom Sinus-Institut Heidelberg vermarkteten Sinus-Milieumodell zu (Kapitel 4.1.2.2.). Sekundärforschung beschreibt die Analyse von Daten, die bereits für einen anderen Zweck erhoben wurden (Pezoldt/Sattler 2009, S. 38-39). Hierbei können sowohl unternehmensinterne als auch -externe Informationsquellen genutzt werden, z. B. Statistiken, Erhebungen von Verbänden oder Studien von Marktforschungsinstituten (Pezoldt/Sattler 2009, S. 38).

Für die Rezipienten ergeben sich seit der flächendeckenden Etablierung des privaten und des digitalen Fernsehens gesteigerte Auswahl-, Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten. Eine relativ geringe Zuschauerzahl steht einem umfangrei-

chen Angebot gegenüber, sodass sich das Publikum nur schwer orientieren kann (Merten 1994, S. 155). Um eine Vorstellung von der neuen Angebotsvielfalt zu erhalten, hilft ein Blick auf die Zahl der Sender, die von über 50 Prozent aller Haushalte empfangen werden. Diese hat sich von 37 Kanälen im Jahr 2008 auf 54 Sender im Jahr 2013 erhöht (Zubayr/Gerhard 2014, S. 145). Eine herausragende Bedeutung kommt in diesem Zusammenhang der Bildung wiedererkennbarer TV-Marken zu.

Findet die Fernsehrezeption geplant statt, so wird eine Sendung aufgrund von Formattreue bewusst gewählt. Bindungsausprägungen variieren im Zeitablauf. So wird ein treuer Rezipient eines Zeichentrickformates mit zunehmendem Alter einen Wechsel in seinen Präferenzen aufweisen (Münch 2009, S. 11). Weiterhin werden TV-Angebote aufgrund vorab eingeholter Informationen gezielt ausgewählt. Nach Hasenbrink (1990, S. 22) spielen hierbei Kenntnisse über den Sendungstyp sowie verschiedene Merkmale der Einzelsendungen, z. B. Moderatoren oder Beiträge, eine Rolle. Diese sind im Sinne der identitätsorientierten Markenbildung zielgerichtet auszuwählen. Auch die kommunikative Bedeutung eines Formates bestimmt die Nachfrage entscheidend mit. Je mehr Zuschauer eine Sendung anzieht, desto ausgeprägter entwickelt sich ein „Mitläufereffekt“. Dabei kommt es nicht nur auf die Gesamtzahl der Zuschauer an, sondern auch auf den Anteil in einer bestimmten Zielgruppe (Karstens/Schütte 2010, S. 72).

Wenden sich Menschen dem Programm ungezielt zu, so müssen sie eine Entscheidung darüber treffen, welcher Sender die optimale Befriedigung des aktuell vorherrschenden Bedürfnisses verspricht. Eine besondere Rolle spielt dabei das Relevant Set, welches die favorisierten Sender eines Rezipienten beschreibt und auf den Plätzen eins bis neun auf der Fernbedienung einprogrammiert ist. Die bevorzugten Sender sind so durch einen Tastendruck aufrufbar, während die Wahl aller anderen Kanäle einen höheren Aufwand erfordert (Karstens/Schütte 2010, S. 69). Die individuell festgelegte Gruppe der Sender des jeweiligen Relevant Set bleibt in der Regel stabil, was einer der Gründe dafür ist, dass sich die Marktanteile der Sender nur langsam verschieben. Außerdem erklären Senderpräferenzen die Tatsache, dass derselbe Inhalt bei Ausstrahlung auf vergleichbaren Sendeplätzen bei verschiedenen Sendern unterschiedliche Quoten erzielt (Karstens/Schütte 2010, S. 69; Altmeyden; Balder; Hallenberger; Nasini; Steiner). Als Beispiel hierfür kann der am 18. Juni 2004 um 20:45 Uhr auf Arte und am 1. September 2004 um 20:15 Uhr auf ARD ausgestrahlte Film „Hunger auf

Leben“ angeführt werden, der zunächst 430.000, anschließend 2,9 Millionen Zuschauer erreichte (Karstens/Schütte 2010, S. 69-70). Nicht nur zwischen verschiedenen Sendern sind enorme Zuschauerunterschiede die Regel, auch innerhalb einzelner Ausstrahlungen sind Ab- und Zuwanderungen von Zuschauerströmen zu registrieren. So sinken die Quotenverläufe bspw. bei Werbepausen oder Gesangsaufführungen, während erotische Szenen die Messwerte ansteigen lassen (Karstens/Schütte 2010, S. 69; Hallenberger).

Trotz der steigenden Reichweite des Internets nimmt der Stellenwert des Fernsehens im Tagesablauf der Bundesbürger nicht ab. Die in Deutschland täglich mit dem Fernsehen verbrachte Zeit liegt bei 220 Minuten (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 70). Im Vergleich dazu kommen die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union auf 236 Minuten im Schnitt. 70 Prozent der Deutschen ab drei Jahren konsumierten 2012 das angebotene Programm mindestens einmal pro Tag (Zubayr/Gerhard 2014, S. 147). Von der täglichen Gesamtschuldauer fallen 33 Prozent auf fiktionale Unterhaltung, 32 Prozent auf Information, 17 Prozent auf non-fiktionale Unterhaltung, 7 Prozent auf Sport, 8 Prozent auf Werbung und 3 Prozent auf Sonstiges (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 72). Auffällig sind die hohen Reichweitenwerte von gesellschaftlich relevanten Ereignissen, die das Fernsehen überträgt. So erreichte 2013 das Endspiel der UEFA Champions League, Borussia Dortmund gegen Bayern München, einen Marktanteil von 61,7 Prozent und die Karnevalssitzung „Mainz bleibt Mainz, wie es singt und lacht“ 23,2 Prozent (Zubayr/Gerhard 2014, S. 152-156).

Ein deutlicher Zusammenhang existiert zwischen dem Rezipientenalter und dem Umfang des täglichen Fernsehkonsums. Während 3- bis 13-Jährige das Medium 90 Minuten nutzen, verbringen Menschen, die 70 Jahre und älter sind, mit durchschnittlich 303 Minuten mehr als dreimal so viel Zeit vor dem Bildschirm (Zubayr/Gerhard 2014, S. 147). In Ostdeutschland fällt der Fernsehkonsum über alle Altersgruppen hinweg mindestens neun Minuten umfangreicher aus (Media Perspektiven Basisdaten 2015, S. 73). Im Vergleich der einzelnen Bundesländer belegt Sachsen-Anhalt mit 277 Minuten pro Tag die Spitzenposition, Baden-Württemberg nimmt mit 192 Sehminuten den letzten Platz ein (Zubayr/Gerhard 2014, S. 147).

2.1.3. Wertschöpfungsstrukturen in der Fernsehwirtschaft

Wertschöpfung beschreibt den Prozess der Erzeugung von Mehrwert durch Bearbeitung (Müller-Stewens/Lechner 2003, S. 369). Konkret entsteht eine Wertschöpfung, wenn der Wert der produzierten Leistung die investierten Kosten übersteigt. Der Leitgedanke hinter der von Porter (1986, S. 62) entwickelten Wertschöpfungskette ist die strukturierte Abbildung verschiedener Wertschöpfungsstufen eines Unternehmens, d. h. jene physisch und technologisch unterscheidbaren Aktivitäten, mit denen das Unternehmen eine Leistung erstellt (Sjurts 2011, S. 665). Ziel ist es, durch die Analyse der einzelnen Stufen Kostentreiber, prozessuale Abhängigkeiten und Quellen für Wettbewerbsvorsprünge zu identifizieren. Führt das Unternehmen bestimmte Aktivitäten dauerhaft effizienter und effektiver durch als die Konkurrenz, so entsteht ein nachhaltiger Wettbewerbsvorteil (Porter 1985, S. 33-34).

Für die Fernsehbranche ist eine kontinuierliche Betrachtung von Wertschöpfungsketten von großem Interesse, da sich vor dem Hintergrund einer enormen Marktdynamik stets Veränderungen ergeben können. Die ursprüngliche Wertschöpfungskette von Porter (1986) bezieht sich auf produzierende Unternehmen. Aufgrund ihrer vereinfachten Darstellung muss sie für die TV-Wirtschaft angepasst werden. Treiber dieser Modifizierung sind die Immaterialität diverser Inputfaktoren, die Verbundprodukteigenschaft von Fernsehsendungen und die Existenz mehrerer Produktionsstufen im Sinne der Aggregation und Produktion, des Packaging und der technischen Produktion (Wirtz 2016, S. 75-76).

Zu Beginn des bundesdeutschen Fernsehens lagen sämtliche Teilbereiche der Produktionskette in der Verantwortung der öffentlich-rechtlichen Sender. Durch die Ausweitung des Programmangebotes Mitte der achtziger Jahre nahm die Bedeutung von Produzenten und Lizenzagenturen stark zu (Hofmann/Schmid 2003, S. 1). Heute ist ein schwer durchschaubares Geflecht von Sendern, Produktionsfirmen, Kreativkräften, Lizenzhändlern und Werbezeitenvermarktern an der Leistungserstellung beteiligt (Hofmann/Schmid 2003, S. 1). Die Wertschöpfungskette der TV-Branche lässt sich in die Schritte Erzeugung, Bündelung und Distribution untergliedern (Kiefer 2001, S. 160; Heinrich 2002, S. 117; Kaspar 2005, S. 14) und stellt sich wie folgt dar:



Abb. 1: Wertschöpfungskette der TV-Wirtschaft

Quelle: Wirtz 2016, S. 458

In der ersten Phase der Wertschöpfung werden Studioelemente, z. B. Mobiliar oder Dekoration, sowie technisches Equipment wie Kameras, Videoleinwände, Beleuchtungsanlagen oder Animationscomputer organisiert. Für Unterhaltungsformate fallen aufgrund besonderer Inszenierungsanforderungen höhere Kosten an als für Informationsformate. Materielle Ressourcen erfüllen in der Regel nicht alle Kriterien für eine Kernressource (Kapitel 2.2.2.2.1.), da deren Erwerb durch Wettbewerber über den Markt bei entsprechender finanzieller Ausstattung möglich ist (Bode 2010, S. 130). Ergänzend werden Humanressourcen, z. B. Autoren, Schauspieler, Moderatoren oder Multimediaexperten, und kreative Inputfaktoren, zu denen Drehbücher, Skizzen, Skripte und Beiträge zählen, beschafft (Wirtz 2016, S. 458; zur Bedeutung von Personal und Rechten: Kapitel 4.1.5. und 4.1.4.1.4.). Vermittelt werden die genannten Faktoren bspw. durch Schauspielagenturen, Nachrichtendienste oder Drehbuchautoren.

Typisch sind die einhergehenden hohen „First Copy Costs“, Kosten zur Bereitstellung der Urkopie eines Medienprodukts, die sich aufgrund der vielfachen Wiederverwertungsmöglichkeiten des Outputs langfristig relativieren (Siegert 2001, S. 108; Steiner; Abb. 2). Anzumerken ist, dass der Beschaffungsprozess entfällt, wenn auf vorrätige Inhalte zurückgegriffen wird (Kürble 2006, S. 29). Ergänzend werden in der Anfangsphase Werberaumleistungen akquiriert (Wirtz 2016, S. 458). Als Intermediäre fungieren hierbei Mediaagenturen, die auf die effektive und effiziente Auswahl von Werbespotsendezeiten für Markenunternehmen spezialisiert sind. An die Agenturen werden Inhalt, Zielgruppe, Preisliste, Rabattstaffel und Werbeblockschema der einzelnen Formate übermittelt (Karstens/Schütte 2010, S. 256-266).

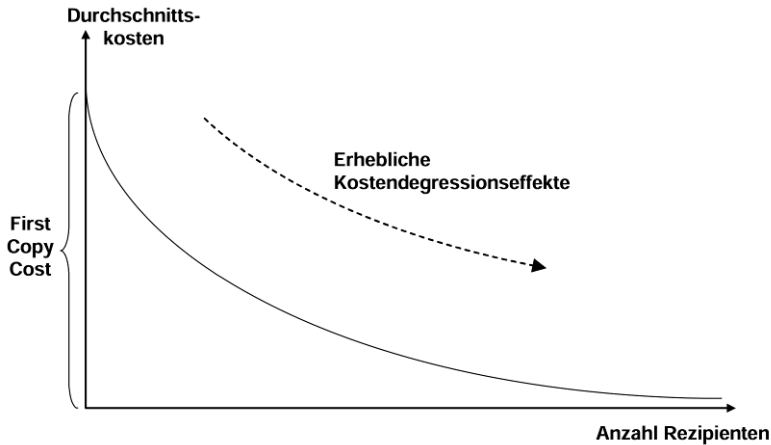


Abb. 2: First Copy Costs und Economies of Scale

Quelle: in Anlehnung an Owen 1975, S. 18

Die Programmproduktion folgt als zweite Stufe der Wertschöpfung und bezeichnet die Planung, Steuerung und Ausführung der Produktion von Einzelsendungen oder Formatstaffeln. Teil dessen ist die Postproduktion, bestehend aus Schnitt, Nachbearbeitung, Vertonung und der Integration von Spezialeffekten (Wirtz 2016, S. 486). Als Anbieter fungieren Produktionsfirmen und Redaktionen. Per Auftrags-, Eigen- oder Koproduktion wird ein audiovisuelles Produkt erstellt, dessen Rechte bzw. Lizenzen im Anschluss vermarktet werden. Der Lizenzhandel ist die Stufe der Wertkette, auf welcher der nationale und internationale Markt am stärksten miteinander verwoben sind (Hofmann/Schmid 2003, S. 5). Bestandteile von Verträgen mit Rechteinhabern, die entweder als Einzelagenten, autonome Unternehmen oder als Tochterunternehmen von TV-Unternehmen auftreten (Lantzsch 2008, S. 182), sind zeitliche, räumliche und nutzungsspezifische Vorgaben sowie preisliche und juristische Regelungen (Sjurtz 2011, S. 352; Fischer 2008, S. 147-151; Karstens/Schütte 2010, S. 220-224). Für den Markt übernehmen sie die Funktion eines „Schaufensters“, indem sie TV-Unternehmen Formate, sortiert nach spezifischen Merkmalen, z. B. dem Genre oder dem Lizenzpreis, anbieten. Gegebenenfalls werden auch Merchandisingrechte zu attraktiven Formatelementen verhandelt (Hofmann/Schmid 2003,

S. 5), für die ebenfalls spezialisierte Agenturen als Intermediäre auftreten (Kapitel 4.1.6.1.5.).

Die vierte Stufe der Wertschöpfungskette repräsentiert das Packaging. Unter diesem ist die Zusammenführung von Beiträgen, Sendungen und werblichen Inhalten zu einem Fernsehprogramm zu verstehen (Kürble 2006, S. 25; Wirtz 2016, S. 458-459). In der letzten Stufe erfolgt die Ausstrahlung des Programms im linearen Fernsehen sowie dessen Platzierung in der Sendermediathek, Videoportalen und anderen Onlinekanälen. Vor dem Hintergrund sich ständig verändernder technologischer Rahmenbedingungen stellt die crossmediale Verwertungskompetenz, d. h. die Fähigkeit, Inhalte rechtzeitig, vollständig und zielgruppenspezifisch über verschiedene Kanäle bereitzustellen, eine bedeutende Fähigkeit von TV-Unternehmen dar. Durch Economies of Scope und eine bessere Erreichbarkeit der Rezipienten können hierbei Wettbewerbsvorteile erzielt werden (Wirtz 2016, S. 88). Die Programmdistribution und die technische Produktion der Dienstleistung fallen zusammen (Wirtz 2016, S. 469). Ebenso kann sich die Sendungsproduktion mit der Ausstrahlung decken, dies ist bspw. bei Liveübertragungen der Fall (Kürble 2006, S. 30). Die Wertschöpfungskette kann durch einen After-Broadcasting-Service erweitert werden, womit die Entgegennahme und Beantwortung von Kritik und Anregungen gemeint ist (Kürble 2006, S. 29).

Um vor dem Hintergrund eines ausgeprägten wettbewerblichen Drucks Kosten zu sparen, Erlöspotenziale auszuschöpfen und exklusives Know-how zu erlangen, tendieren TV-Unternehmen dazu, Teile oder das gesamte Spektrum der Wertschöpfungskette abzudecken (Karstens/Schütte 2010, S. 105). Wird ein Großteil der gesamten Wertschöpfung unter einem Dach vereint, spricht man von einer hohen vertikalen Integration (Maier 2002, S. 84). Eine horizontale Integration liegt vor, wenn sich Programmanbieter an anderen Sendern beteiligen. Durch die Bildung von Senderfamilien können verschiedene Marktsegmente abgedeckt werden. Außerdem verbessern koordinierte Aktivitäten der Familiensender die Position beim Ein- und Verkauf von Senderechten sowie beim Verkauf von Werbezeiten (Karstens/Schütte 2010, S. 105). Durch die Konvergenzentwicklung und das Aufkommen neuer Wettbewerber wird der Trend zur lateralen Integration, die Eingliederung von Unternehmen fremder Wertschöpfungsketten, forciert. Mittels Cross-Ownership können Fernsehsender sich gegen Beeinträchtigungen ihres Kerngeschäfts durch neue Technologien absichern.

Zudem wird nötiges Know-how zur Erschließung neuer Märkte und in letzter Konsequenz zum Aufbau von integrierten Medienwelten beschafft. Durch die einhergehende Machtposition entstehen Markteintrittsschranken für potenzielle Konkurrenten.

Weiterhin ist eine enorme Bedeutung von Kooperationen zu erkennen, die ebenfalls vertikal, horizontal oder lateral ausgestaltet sein können (Maier 2002, S. 85). Zwischen rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmen werden hierbei Ressourcen und Kompetenzen auf freiwilliger Basis gebündelt, um Einsparungen in der Koordination und Produktion sowie eine Verteilung des Risikos zu realisieren (Middelhoff 1997, S. 411; Schuster/Weiß 2001, S. 114; Maier 2002, S. 85; Picot/Reichwald/Wigand 2003, S. 303-305). Durch Kooperationen sind Medienunternehmen in der Lage, sich auf die bisherige Wertschöpfungsstufe zu konzentrieren und zum anderen die bereits genannten Vorteile der Integrationsstrategie zu nutzen.

Zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt, führen Kooperationen zur Entstehung von Netzwerken (Schuster/Weiß 2001, S. 109; Hacker 2002, S. 160). TV-Projektnetzwerke bestehen aus zeitlich befristeten, wiederkehrenden Geschäftsbeziehungen und -interaktionen zwischen mehreren meist freischaffenden Protagonisten mit speziellen Fähigkeiten (Starkey/Barnatt/Tempest 2000, S. 299; Windeler/Sydow 2001, S. 1049; Kapitel 4.1.5.1.). Da Netzwerke eine hohe Bedeutung für die Leistungserstellung und die Generierung von Wettbewerbsvorteilen besitzen, sind diese im Sinne der Resource Based View (Kapitel 2.2.2.2.1.) als wichtige Ressource einzustufen (Radtke 2010, S. 143; Wirtz 2016, S. 87). Produktionsnetzwerke werden auf der Basis spezieller Entscheidungsvariablen formatindividuell zusammengestellt, bedürfen einer intensiven persönlichen Pflege und zeichnen sich durch eine besondere Vertrauensqualität, Kultur und Historizität aus; sie sind damit, trotz der prinzipiellen Zugriffsmöglichkeit auf freischaffende Kreativakteure (ausgenommen sind exklusiv gebundene Mitarbeiter), kaum zu imitieren. Zudem beschränkt die Knappheit herausragender Kreativakteure sowie die Ungewissheit über den Erfolgsbeitrag einzelner Netzwerkakteure die Kopierbarkeit eines Netzwerkes (Radtke 2010, S. 143, 147-149; Wirtz 2016, S. 87). Substitute zum Netzwerk sind hierarchische und marktliche Lösungen. Betrachtet man den Bereich der TV-Produktion, so sind diese nach Effizienz- und Effektivitätsmaßstäben der Netzwerkorganisation in der Regel

unterlegen. In Kapitel 4.1.5. wird das Zusammenspiel zwischen Sender, Produktionsfirma und freischaffenden kreativen Akteuren näher beleuchtet.

2.1.4. Auswirkungen des technologischen Fortschritts auf die Fernsehwirtschaft

Seit dem Jahrtausendwechsel zeichnet sich in den „TIME“-Märkten ein Umbruch ab. Die ehemals voneinander abgegrenzten Branchen Medien, Telekommunikation und Informationstechnologie verschmelzen zusehends miteinander (Hart 2004, S. 14; Karstens 2006, S. 207; Koschmieder 2011, S. 11; Wirtz 2016, S. 61). Inhalte, die bislang über unterschiedliche Wege übertragen und für die unterschiedliche Endgeräte benötigt wurden, können nun auf einer multifunktionalen Einheit, z. B. einem Smart-TV, abgerufen werden (Schoder 2011, S. 39; Godefroid et al. 2013, S. 26; Kunow 2016, S. 46-47; Abb. 3).

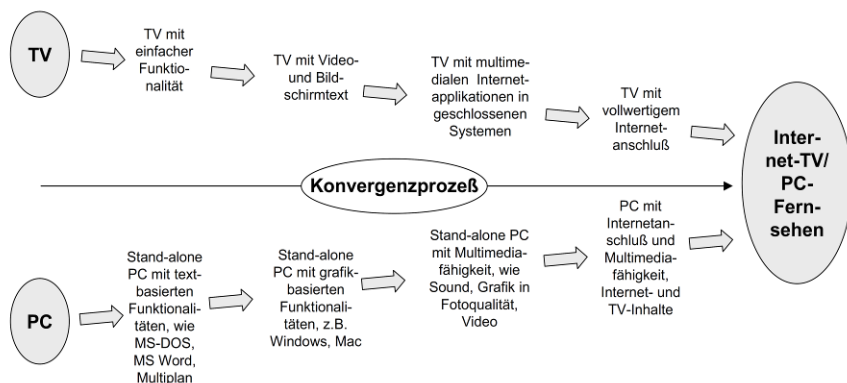


Abb. 3: Konvergenz von Fernsehen und Personal Computer

Quelle: Wirtz/Krol 2002, S. 508

Digitalisierung, Deregulierung und veränderte Nutzerpräferenzen sind die Determinanten dieser Entwicklung (Wirtz 2000, S. 294). Digitale Technologien nutzen die maximale Vernetzbarkeit kommunikativer Kanäle und ermöglichen

elektronisch basierte Transformationen analoger Informationen in eine computerlesbare Form (Wirtz 2016, S. 61-62). Durch die einhergehende bis zu zehnfache Datenkompression, bei der Signale im MPEG-2- oder MPEG-4-Format übertragen werden, sind geringere Kapazitäten erforderlich, wodurch die Verbreitungskosten sinken (Karstens 2006, S. 19; Koschmieder 2011, S. 22). Durch die Digitalisierung der Distributionskanäle für Fernsehprogramme und dem damit verbundenen Wegfall von Frequenzschränken hat sich das verfügbare Angebot stark ausdifferenziert, was sich an der steigenden Anzahl von Sparten- und Transaktionssendern zeigt (Reese 2006, S. 43). Derzeit empfangen 83,8 Prozent der deutschen TV-Haushalte digitale Fernsehsignale. Im Jahr 2008 wurde die Terrestrik vollständig digitalisiert, 2012 der Verbreitungsweg Satellit. Die Digitalisierungsquote des Kabelempfangs liegt bei 82,1 Prozent (Kunow 2016, S. 38).

Die Deregulierung der Informations-, Medien- und Kommunikationsmärkte in der Eurozone begünstigte konvergente Entwicklungen. So wurden bspw. der Telekommunikationssektor liberalisiert und die Frequenzvergabe für neue Fernsehsender vereinfacht. Ohne diese Entwicklung hätte dem Konvergenzprozess der marktwirtschaftliche Rahmen gefehlt (Wirtz 2016, S. 61-62). Veränderte Nutzerpräferenzen zeigen sich durch den verstärkten Einsatz von Informations- und Kommunikationsinstrumenten und eine eng an diese Entwicklung gekoppelte Personalisierung und Individualisierung der genutzten Medien (Wirtz 2016, S. 61-62). Insbesondere bei jüngeren Konsumenten steigt das Bedürfnis nach zeit- und ortsunabhängiger Nutzung von Inhalten auf verschiedenen Endgeräten sowie interaktiven Angeboten (Woldt 2004, S. 301; Koschmieder 2011, S. 88; Busemann/Tippelt 2014, S. 410; Förster; Hallenberger). Möglichkeiten der Rezipienteneinbindung sind daher bei der Formatentwicklung zu beachten (Kapitel 4.1.6.2.).

Durch Smart-TV-Lösungen werden das lineare Fernsehen und non-lineare Funktionen durch den Standard HbbTV verknüpft (Fahle/Schulze Isfort 2013, S. 6). Beispielsweise lassen sich Infotexte, Videos oder Songs zu einer Livesendung anzeigen. Hybride Fernsehgeräte ermöglichen ferner die Nutzung von digitalen Festplattenrecordern und On-Demand-Inhalten, wodurch Programme zeitunabhängig zusammengestellt werden können. Eingebaute elektronische Programmführer erleichtern die Suche nach gewünschtem Content, bspw. indem auf Grundlage des bisherigen Konsums Inhalte vorgeschlagen werden (Martens

2012, S. 148). Auch interaktive Anwendungen wie Spiele, Chats, Suchmaschinen oder E-Commerce-Apps sind in Smart-TVs integriert (Michel/Goertz/Flasdick 2010, S. 2). 27,6 Prozent der TV-Haushalte verfügen über ein Smart-TV-Gerät, davon sind 17,6 Prozent der Fernseher mit dem Internet verbunden (Kunow 2016, S. 46-47).

Neben Smart-TVs ermöglichen Smartphones mit größeren Displays, ausreichender Bandbreite, Multizugangskompatibilität und leistungsstarken Speicherchips die reibungslose Rezeption und Speicherung von Bewegtbildern. Über DVB-T-Empfänger, die mit dem Smartphone verbunden sind, kann ein stabiles Bild empfangen werden (Koschmieder 2011, S. 50). Außerdem ermöglichen TV-Apps, die speziell auf den mobilen Bereich zugeschnitten sind, die Nutzung über ein WLAN-Netz. Die besonderen Vorteile des mobilen Fernsehens äußern sich in seiner leichten Verfügbarkeit, Personalisierungsoptionen und der barrierefreien Nutzung interaktiver Elemente.

Per Internet ist der Programmempfang über geschlossene Netze, Internet Protocol Television (IPTV), und der Empfang über das offene Internet, Internet-TV bzw. Web-TV, möglich. Unter IPTV ist die digitale Übertragung von Fernsehprogrammen, Videofilmen, Radioprogrammen, Texten und Bildern über IP-basierende Netze mit dem benötigten Maß an Qualität, Sicherheit, Interaktivität und Zuverlässigkeit zu verstehen (Koschmieder 2011, S. 30). Voraussetzung ist ein breitbandiger Internetzugang und ein Empfangsteil, in der Regel eine Set-Top-Box (Pricewaterhouse Coopers 2008, S. 14). Das gesamte Fernsehangebot wird im geschlossenen Livestream übermittelt. Von Vorteil ist, dass über den Verbreitungsweg DSL keine Frequenzbeschränkungen bestehen und beliebig viele Programme empfangen werden können. Als innovative Übertragungstechnologie kann IPTV etablierte Geschäftsmodelle verändern, indem einerseits der Einfluss des Konsumenten bei der Zusammenstellung seines persönlichen Medienbouquets zunimmt, andererseits die Rolle der Programmanbieter sowie deren Vermarktungsfunktion an Bedeutung verlieren. Perspektiven ergeben sich für Fernsehsender durch die Entwicklung neuer Formate und Erzählstrukturen, die auf IPTV zugeschnitten sind (Michel/Goertz/Flasdick 2010, S. 70).

Internet-TV bzw. Web-TV bezeichnet die Möglichkeit, Fernseh- und fernsehartige Programminhalte über das allgemein zugängliche Internet zu rezipieren (Kuper 2009, S. 322; Michel/Goertz/Flasdick 2010, S. 70). Ein Beispiel für Web-TV sind die Livestreams einzelner Sendungen und Kanäle. In den Video-

on-Demand-Angeboten der Mediengruppe RTL Deutschland ist ein Großteil der Sendungen mindestens sieben Tage im Anschluss an die Ausstrahlung kostenlos und mit Werbeeinblendungen zu sehen (Schröder 2011, S. 34). Sendungen aus dem Archiv können gegen Entgelt rezipiert werden. Ergänzend können User Webclips aus TV-Sendungen bei RTL.de, der RTL-App, dem RTL-Mobilportal und dem Videoclipportal Clipfish abrufen. So wurden zur neunten Staffel von „Deutschland sucht den Superstar“ im Jahre 2010 124 Millionen Videos im stationären und mobilen Internet angefragt (Schröder 2011, S. 34). Zu ausgewählten Formaten wie „Ich bin ein Star, holt mich hier raus“, „Das Supertalent“ oder „Formel 1“ bietet RTL einen Livestream mit integriertem Chat an (Schröder 2011, S. 34). Durch die Präsenz von TV-Sendern im Internet sind zusätzliche Werbe- und Marketingmaßnahmen realisierbar, die durch spezialisierte Firmen entwickelt werden. Dazu zählen Recommendationanbieter oder Agenturen für die Erstellung und Platzierung profilgenauer Onlinewerbung (Flasdieck 2010, S. 6).

Auch Web-2.0-Plattformen wie YouTube oder MyVideo und Video-on-Demand-Portale wie Netflix oder Sevenload zählen zum Spektrum von Web-TV. Durch sie erhalten Nutzer exklusiven Zugriff auf neue, teilweise noch nicht ausgestrahlte Inhalte. Dass sich diese Anbieter in direkter Konkurrenz zu TV-Sendern sehen, verdeutlicht das von YouTube kommunizierte Unternehmensziel, „die größte Sendeanstalt der Welt“ werden zu wollen (Schoder 2011, S. 39). Das Portal verfügt dementsprechend über ein Bouquet an eigenen Sendern, bspw. aus den Bereichen Comedy, Auto, Unterhaltung und Gesundheit. Verantwortlich für die dort bereitgestellten Inhalte sind professionelle Produktionsfirmen wie Endemol oder Freemantle, die auch für „konventionelle“ Fernsehsender arbeiten. Weiterhin treten Videopodcastanbieter und Videoblogger in Konkurrenz zu klassischen Fernsehsendern. Als prominentes Beispiel ist „Die Kanzlerin direkt“ zu nennen, ein Angebot der Bundesregierung, das unter www.bundestkanzlerin.de abrufbar ist, und wöchentlich zur Erklärung der aktuellen Regierungspolitik beitragen soll. Dabei wendet sich die Kanzlerin persönlich an die Bürger (Thomann 2006). Ebenfalls zum Bereich des Web-TV zählen Internetsender, die in der Regel spezifische Zielgruppen ansprechen und von kleineren Contentproduzenten (z. B. Gassi TV, Bunch TV) oder Marken (z. B. Audi TV) betrieben werden.

Besondere Erwähnung finden soll die Rolle des Users als Contentpublisher. Das Interesse der Nutzer an der Erstellung eigener audiovisueller Beiträge in Blogs, Videoportalen, Communities und Foren steigt kontinuierlich an (Sjurts 2011, S. 627). Daher versuchen TV-Unternehmen diesen Aspekt in ihre Wertschöpfungskette zu integrieren. Beispielsweise erhalten Zuschauer auf den Websites der Unternehmen die Gelegenheit, eigene Inhalte zu veröffentlichen (Sjurts 2011, S. 627). Eine weitere Möglichkeit ist die Einbindung von User Generated Content (UGC) in Fernsehproduktionen. Aufgabe der Redaktion ist es hierbei, eine qualitäts- und markenorientierte Selektion der Inhalte sicherzustellen.

Traditionelle und aufkommende Akteure müssen sich zu Verbundunternehmen oder Netzwerken zusammenschließen, um vor dem Hintergrund eines intensiven Wettbewerbs Umsätze durch die Bildung innovativer, multimedialer Formatkonzepte zu generieren (Bauder 2002, S. 91; Gomez 2007, S. 199). Durch die Verbindung, Abstimmung und Nutzung wichtiger Ressourcen, z. B. Technologiekompetenz, technisches Equipment, journalistisches Know-how oder Personenmarken, können Potenziale der Kosteneinsparung und Absatzsteigerung realisiert werden. Es ergeben sich Synergien auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette, bspw. durch Mehrfachverwertung von Content oder Crosspromotion (Wirtz 2016, S. 912). Durch die Kontrolle strategisch wichtiger Ressourcen wird die eigene Wettbewerbsposition ausgebaut; es kommt zu einem Aufbau von Markteintrittsbarrieren (Wirtz 2016, S. 912). Ein weiterer Ansatz, der neuen Konkurrenzsituation zu begegnen, ist die Schaffung spezifischer Abteilungen oder Positionen im eigenen Unternehmen (z. B. Technologiekoordinatoren, Trendmanager, Crossmediaredaktionen) oder die Bindung freischaffender Contentspezialisten. Im Zuge eines Zusammenschlusses entsteht die bedeutende und anspruchsvolle Aufgabe, verschiedene Unternehmenskulturen zu vereinen. So zeichnen sich innovative IT-Start-ups durch flache Hierarchien, eine offene Denkhaltung und Unkonventionalität aus, während TV-Unternehmen von Abhängigkeitsverhältnissen und langsamen Entscheidungsprozessen geprägt sind.

2.2. Die Medienmarke und die Bedeutung der Formatmarke als spezielle Medienmarke

2.2.1. Die Medienmarke

2.2.1.1. Medienmarkenbegriff

Der Terminus „Medien“ ist im Laufe der vergangenen Jahrzehnte verschiedenen Definitionen unterzogen worden. Eine Übersicht und Einordnung der verschiedenen Versionen findet sich bei Rühl (1995). In der Umgangssprache bedeutet Medium „Mittel“ oder „Vermittelndes“, was der lateinischen Übersetzung des Begriffs entspricht (Wirtz 2016, S. 14). Legt man eine technische Betrachtung zugrunde, so sind Medien Instrumente zur Verbreitung von Informationen zwischen mindestens zwei Kommunikationspartnern (Maletzke 1998, S. 51). Bentele und Beck (1994, S. 40) nehmen eine organisationale Sichtweise ein. Sie weisen dem Begriff Medienbetriebe, z. B. TV- oder Hörfunkunternehmen, und mediale Segmente, z. B. „das Fernsehen“ oder „der Film“, zu. Pürer verknüpft beide Sichtweisen; für ihn sind Medien die „technischen Mittel und die hinter diesen Mitteln stehenden organisatorischen und institutionellen Gebilde, die redaktionelle und zahlreiche andere Inhalte bereitstellen, um Massenkommunikation und gesellschaftlichen Austausch von Informationen (...) zu realisieren“ (2003, S. 212).

Bis heute existiert kein einheitliches Verständnis darüber, wie der Begriff „Marke“ zu definieren ist. Gründe hierfür sind zum einen die unterschiedlichen fachlichen Ausrichtungen der umschreibenden Wissenschaftler, zum anderen beeinflusst der Betrachtungszeitpunkt die jeweilige Ausführung (Baumgarth 2008, S. 1). Mellerowicz (1963, S. 39) bezeichnet die Marke als ein physisches Kennzeichen für die Herkunft eines Markenartikels. Nach Kotler und Bliemel ist sie „ein Name, Begriff, Zeichen, Symbol, eine Gestaltungsform oder eine Kombination aus diesen Bestandteilen zum Zwecke der Kennzeichnung der Produkte oder Dienstleistungen eines Anbieters oder einer Anbietergruppe und der Differenzierung ggü. Konkurrenzangeboten“ (1999, S. 689). Juristisch können als Marken „alle Zeichen, insbesondere Wörter einschließlich Personennamen, Abbildungen, Buchstaben, Zahlen, Hörzeichen, dreidimensionale Gestaltungen einschließlich der Form einer Ware oder ihrer Verpackung sowie sonstiger Auf-

machungen einschließlich Farben und Farbzusammenstellungen geschützt werden, die geeignet sind, Waren oder Dienstleistungen eines Unternehmens von denjenigen anderer Unternehmen zu unterscheiden“ (§ 3 Abs. 1 MarkenG).

Herrmann (1999, S. 43) betont das Set an Attributen markierter Leistungen, indem er erläutert, dass Marken Repräsentationen der wichtigsten, einem Produkt, einer Dienstleistung, einer Produktfamilie, einem Unternehmen oder einem sonstigen Träger kognitiv zuordenbaren und für den Markterfolg relevanten Eigenschaften sowie deren Verknüpfungen sind. Damit begegnet er dem marketingwissenschaftlichen Trend, den Schwerpunkt auf die Wirkungsebene zu legen. Burmann, Meffert und Koers heben den Nutzenaspekt hervor; für sie ist die Marke „ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel ggü. anderen Nutzenbündeln, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert“ (2005, S. 3). Verdichtet man die vorgestellten Aussagen, so existieren Marken sowohl auf physischer als auch auf psychischer Ebene. Sie beeinflussen den Erfolg eines Unternehmens entscheidend mit und können rechtlich geschützt werden.

Als Subkategorie der Marke weist die Medienmarke verschiedene Spezifika auf:

- Im Sinne eines „doppelten Absatzmarktes“ richten sich Medienmarken an Konsumenten und Werbekunden (Pezoldt/Sattler 2009, S. 8; Wirtz 2016, S. 40-46). Auf dem Zuschauermarkt besteht die Leistung aus der Herstellung, Bündelung und Distribution von Informations- und Unterhaltungsangeboten, auf dem Werbemarkt aus der Möglichkeit, Werbebotschaften effizient und effektiv zu verbreiten (Wirtz 2016, S. 40-46). Hieraus folgt, dass Medienmarkenangebote Verbundprodukte sind, sie bestehen aus künstlerischen oder redaktionellen und aus werblichen Inhalten (Siegert 2001, S. 109; Pezoldt/Sattler 2009, S. 7; Wirtz 2016, S. 40-46).
- Medienmarken repräsentieren in vielen Fällen eine ideelle Haltung und bieten einen symbolischen Nutzen (Seufert 2008, S. 11). Beispielsweise positionieren sich US-amerikanische Nachrichtenformate aufgrund der Eigentümerstruktur ihrer Heimatsender als dem republikanischen oder dem demokratischen Lager zugehörig.
- Immaterialität ist ein wesentliches Charakteristikum von Medienmarkenangeboten (Maleri 1997, S. 2; Siegert 2001, S. 65; Wirtz 2016, S. 40-46). So ist

die Übertragung einer TV-Sendung an ein Massenmedium gekoppelt. In der Folge sind klassische Brandingelemente nur bedingt einsetzbar (Siegert 2001, S. 165-167; Kapitel 4.2.1.). Beispielsweise kann der Markencharakter einer TV-Formatmarke nicht durch eine bestimmte Haptik unterstrichen werden. Möglich ist dies nur dann, wenn physische Markenangebote, wie z. B. Merchandisingartikel, eine „Verstofflichung“ bewirken (Kapitel 4.1.6.1.5.).

- Typisch für Medienmarkenangebote ist deren inhaltliche Breite. Beispielsweise werden in einer Unterhaltungsshow verschiedene Spiele innerhalb einer Sendung durchgeführt. Nachrichtenangebote zeichnen sich durch eine erhebliche inhaltliche Vielfalt aus (Baumgarth 2004, S. 7). Zudem sind Medienleistungen nicht standardisierbar, sie treten als optische und inhaltliche Unikate auf (Baumgarth 2004, S. 6; Meyer/Brudler 2009, S. 1126; Pezoldt/Sattler 2009, S. 8; Kapitel 4.2.2.). Durch den stets wechselnden Inhalt wird der Aufbau eines konsistenten Markenimages erschwert und verzögert.
- Die Informations- oder Unterhaltungsqualität eines Medienmarkenangebotes kann nicht im Voraus bewertet werden, wodurch das Konsumrisiko ansteigt (Zeithaml/Bitner 2003, S. 36; Stauss 2004, S. 103; Wirtz 2016, S. 40-46). Von einem Vertrauensgut ist die Rede, wenn die Qualität selbst nach der Nutzung nicht beurteilt werden kann, bspw. ist nicht prüfbar, ob eine Information, die durch einen Nachrichtensprecher verlesen wird, tatsächlich der Wahrheit entspricht (Kotler/Blime 2001, S. 730; Wirtz 2016, S. 40-46). Hieraus folgt die bedeutende Aufgabe eines Medienunternehmens, für seine Angebote Markenvertrauen aufzubauen, um die Unsicherheit und somit Transaktionskosten auf Seiten des Rezipienten zu senken.
- Erst durch das Zusammenspiel zwischen künstlerischen oder redaktionellen und marketingspezifischen Kompetenzen entstehen Medienmarken. Daher sind bei der Markenbildung unterschiedliche Zielvorstellungen und Interessen zu harmonisieren. Die Bereitschaft des Personals, Markenstrategien anzuerkennen und umzusetzen, bestimmt den Wirkungsgrad der Medienmarke entscheidend mit (Meffert/Burmann 1996b).

2.2.1.2. Medienmarkenstrategien

Einzelmarken- und Mehrmarkenstrategien

In der Medien- bzw. TV-Praxis sind verschiedene Markenstrategien von Bedeutung. Neben der Einzelmarken- und Mehrmarkenstrategie sind dies die Dachmarken-, Markenfamilien- und Markentransferstrategie, internationale Markenerweiterungen sowie Event- und Erlebniskonzepte.

Die Einzelmarkenstrategie wird auch Monomarkenstrategie genannt und besagt, dass jede Leistung eines Unternehmens unter einer eigenen Marke angeboten wird. Diese Einzelmarken beziehen sich jeweils auf abgesteckte Zielgruppen und verkörpern ein spezifisches Produktversprechen (Schütz 2001, S. 53; Fass 2007, S. 210; Bode 2010, S. 59; Wirtz 2016, S. 131-132). Die Gestaltung einer unverwechselbaren, von der Corporate Brand unabhängigen Markenidentität ist hierbei die zentrale Aufgabe. Die individuellen Marken sollten nur geringe Überschneidungen zu anderen Leistungen des Unternehmens aufweisen, um negative Ausstrahlungseffekte auszuschließen (Fass 2007, S. 211).

Einzelmarken spielen in der Medienwirtschaft eine bedeutende Rolle. So können Mitarbeiter von TV-Sendern, z. B. Schauspieler oder Moderatoren, als Monomarken eingesetzt werden, um den Aufbau von Format- oder Sendermarken zu unterstützen (Duisburg 1998, S. 63; Kolbeck 2005, S. 25; Bode 2010, S. 64; Balder; Elstner; Fuchs; Förster; Gerhards; Heiks; Meyer; Nasini; Ramme; Steiner; Vie; von Rimscha; Webb; Kapitel 4.1.4.1.6.). Personenmarken erzeugen in Form eines „Character Brandings“ erwünschte Assoziationen und eignen sich durch ihre Popularität zur Kennzeichnung, Emotionalisierung, Veredelung und Materialisierung von Fernsehprodukten (McCracken 1989, S. 314-321; Duisburg 1998, S. 63; Dean 1999, S. 3; Siegert 2001, S. 165; Bode 2010, S. 123; Radtke 2010, S. 165). Die Markenwerte der Personenmarke ergänzen und verstärken jene der Sender- und Formatmarke, sodass sich zwischen den verschiedenen Markenebenen Wechselwirkungen ausprägen (Bode 2010, S. 64; Förster). Sender stehen demnach vor der Herausforderung, verschiedene Persönlichkeits- und Formatmarken zu entwickeln und zu steuern, um im Rahmen eines abgestimmten „Dreiklangs“ gezielt Images zu transferieren (Bode 2010, S. 215).

Sequenzielle, kurzzeitige und Formatmarken stellen besondere Einzelmarkenarten des Fernsehbereichs dar. Die besondere Produktdynamik des Rund-

funks erklärt die Konzeption von sequenziellen Marken. So müssen Sendeplatzinhalte stets neu geplant und entwickelt werden. Markierte Slots, wie der „ZDF Freitagskrimi“ oder die „Wednesday Selection“ auf Eurosport, im Rahmen derer exklusive Sportarten gezeigt werden, werden konstant im Programmverlauf verankert und erhalten eine eigene Audiovisualisierung und Vermarktung (Siegert 2001, S. 147). Sie fungieren als Qualitätsversprechen und dienen der Unsicherheitsreduzierung bzgl. des jeweiligen Sendeplatzes sowie als Zielgruppenraster für Werbekunden (Siegert 2001, S. 148; Bode 2010, S. 63). Insbesondere nicht-serielle Produktionen, z. B. Kinofilme oder TV-Movies, die nur begrenzt als Marken auftreten können, erhalten dadurch ein „Ersatzbranding“ (Wolff 2006a, S. 44). Bezieht sich die sequenzielle Marke auf ein bestimmtes Genre, so spricht man von einer Genremarke. Kurzzeitige Marken treten auf, wenn ein begrenzter Zeitabschnitt mit einem Thema oder einer Angebotsform verknüpft wird (Siegert 2001, S. 148). Beispiele dafür sind der Titanictag auf ProSieben oder Konzerttage auf 3sat. Ein wichtiges Ziel des Aufbaus von kurzzeitigen Marken ist die Schaffung einer gemeinsamen „Klammer“ für qualitativ heterogene Programmelemente, die TV-Sender im Rahmen des Kaufs von Programmpaketen erwerben und verwerten müssen (Bode 2010, S. 63). Eine Definition der Formatmarke findet sich in Kapitel 2.2.2.1.

Einzelmarkenangebote sind im Vergleich zu Dachmarkenleistungen unabhängiger von negativen Ausstrahlungseffekten, die durch die Stammmarke ausgelöst werden (Siegert 2001, S. 59; Wirtz 2016, S. 131-132), gleichzeitig erfolgt im Misserfallsfall eine geringere Rückstrahlung auf die Dachmarke. Monomarken betonen den Innovationscharakter eines Produkts, erleichtern zudem die Koordination strategischer Aktivitäten (Siegert 2001, S. 59; Wolff 2006a, S. 40). Auf der anderen Seite ist das einhergehende finanzielle Risiko der Markenbildung hoch, da die gesamten Kosten der Entwicklung und Einführung sowie sämtliche Marketingaufwendungen von je einem Produkt zu tragen sind (Siegert 2001, S. 59; Wolff 2006a, S. 40; Fass 2007, S. 211). Weiterhin erfolgt im Vergleich zur Dachmarkenstrategie ein geringerer positiver Imagetransfer durch die Muttermarke (Esch 2004, S. 267-268). Laut Plog (1994, S. 265) eignet sich eine Einzelmarkenstrategie für stets wiederkehrende Programmangebote mit herausragendem Image. Außerdem ist eine Einzelmarkenstrategie dann sinnvoll, wenn ein Sender mehrere sehr unterschiedliche programmatische Facetten abdecken

möchte oder besonders innovative Inhalte anbietet (Schütz 2001, S. 53; Wolff 2006a, S. 40-41).

Zwischen Einzelmarken des linearen Fernsehens und jenen des Onlinebereichs bestehen Wechselwirkungen. So greift das Fernsehen auf Personenmarken zurück, die sich im Webvideosegment etablieren konnten. Dass die Reichweite von „Netzprominenten“ beachtlich sein kann, zeigt die Comedyformation Y-Titty. Die Gruppe hat auf YouTube rund drei Millionen Abonnenten, einzelne Clips übertreffen die Anzahl von zehn Millionen Zugriffen (Hündgen/Gugel 2013; Koch/Liebholz 2014, S. 397). Exemplarisch für die Übernahme von Personenmarken des Internets ist Sami Slimani zu nennen, der auf YouTube Sendungen zu den Themen Kosmetik, Mode und Lifestyle produzierte und dabei über 170 Millionen Klicks erzielte. Von VIVA wurde Slimani kontrahiert, um als Moderator von „Top 100“ jugendliche Zuschauergruppen anzusprechen (Gärisch 2016a, S. 32).

Von Streaminganbietern profitiert das klassische Fernsehen bspw. dann, wenn ehemals im Free-TV ausgestrahlte Formate angeboten werden. Für die Einzelmarken wird dann eine Präsenz sichergestellt, die über die Ausstrahlung im Free-TV hinausreicht. Dies kann positive Auswirkungen auf den psychologischen Markenwert oder den Verkauf von Merchandiseartikeln haben. Der Onlineanbieter fungiert außerdem als Generator von Erstkontakten für Formate, die im Fernsehen noch nicht entdeckt wurden. Vice versa steigen die Klickzahlen der Streaminganbieter an, wenn Serien im linearen Fernsehen ausgestrahlt werden, da Konsumenten einzelne Folgen nachträglich anschauen möchten (Gärisch 2016a, S. 32).

Bei der Mehrmarkenstrategie werden mindestens zwei Marken innerhalb eines Segments selbständig positioniert (Schütz 2001, S. 54; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 371). Ziel ist es, Konsumenten trotz wechselnder Bedürfnisse und Einstellungen als Kunden zu erhalten, indem man sie an eine andere Marke „weiterleitet“ und Marktzutrittsschranken für potenzielle Wettbewerber aufbaut (Schütz 2001, S. 54; Wirtz 2016, S. 131-132). Beispiel hierfür ist der Sender Sport1, der Magazine für Trend- und traditionelle Sportarten platziert. Als nachteilig zu erachten ist die Gefahr der Kannibalisierung durch eigene Marken (Schütz 2001, S. 54-55), außerdem kann es zu einer Übersegmentierung kommen, sodass durch die Einführung neuer Marken bei hohen Aufwendungen nur kleine Umsatzzuwächse generiert werden (Wirtz 2016, S. 131-132).

Markenfamilien-, Dachmarken- und Markentransferstrategien

Die Markenfamilienstrategie ist dadurch gekennzeichnet, dass mehrere ähnliche Leistungen eines Unternehmens unter einem Markennamen geführt werden (Schütz 2001, S. 55; Dingler 2005, S. 8; Wirtz 2016, S. 132). Die Nutzung dieses Namens stellt ggü. Rezipienten und dem Werbemarkt ein Signaling bzgl. der zu erwartenden Produktqualität dar. Signalingmaßnahmen lassen sich generell als Möglichkeit der Reduzierung von Informationsasymmetrien auf Seiten des Konsumenten definieren (Sjurts 2014, S. 562). In der Konsequenz steigt das Markenvertrauen; einhergehende Transaktionskosten der Produktprüfung sinken. Bezüglich des Umfangs der Unterstützung lassen sich verschiedene Varianten realisieren, sodass entweder deutlich oder dezent auf Name oder Symbol der Muttermarke hingewiesen wird (Bode 2010, S. 63). Bei erfolgreicher Performance der Tochtermarken kommt es zu einem positiven Imagetransfer auf die Stammmarke (Dunker 2003, S. 14; Völckner/Sattler 2007, S. 6-12). Weiterhin werden Synergiepotenziale ausgeschöpft, wodurch Marketingkosten sinken (Kim 2003, S. 462; Lane/Sutcliffe 2006, S. 86; Wolff 2006a, S. 41; Wirtz 2016, S. 132). Auch Markterweiterungen lassen sich im Rahmen der Markenfamilienstrategie erfolgversprechend durchführen.

Um negative Rückwirkungen auf die Ausgangsmarke zu verhindern, müssen strategische Entscheidungen in Relation zur Muttermarke und den bereits existierenden Produkten erfolgen (Sheinin 1998, S. 137). So sind kommunikative Botschaften stärker aufeinander abzustimmen als bei Einzel- und Mehrmarkenstrategien. Nachteile ergeben sich durch Substitutionsbeziehungen im Falle ähnlicher Leistungsausrichtung, fehlende Repositionierungsmöglichkeiten sowie die Abhängigkeit vom Image der Stammmarke (Wolff 2006a, S. 41; Wirtz 2016, S. 132-133). So können sich innerhalb einer Formatmarkenfamilie des Bereichs Information Glaubwürdigkeitsprobleme ergeben, wenn grobe journalistische Fehlleistungen des Muttermarkenformates aufgedeckt werden. Im Fernsehbereich werden Markenfamilienstrategien bspw. derart umgesetzt, dass mehrere Krimiformate mit verschiedenen regionalen Bezugspunkten ausgestrahlt werden. So entstanden aus dem Format „SOKO 5113“ die Titel „SOKO Kitzbühel“, „SOKO Köln“, „SOKO Leipzig“, „SOKO Wien“ und „SOKO Wismar“.

Die Dachmarkenstrategie, auch Corporate Branding genannt, repräsentiert eine einheitliche Markenführung und basiert auf der Vermarktung der Reputation

und Kompetenz des Gesamtunternehmens (Siegert 2001, S. 59; Dingler 2005, S. 8; Wolff 2006a, S. 40; Wirtz 2016, S. 132). Vor- und Nachteile sind mit jenen der Markenfamilienstrategie vergleichbar, wenngleich sich eine Markenfamilie fokussierter profilieren kann als eine Dachmarke (Siegert 2001, S. 59). Das Corporate Image fungiert als Ressource und wird durch die Anwendung des Firmennamens auf sämtliche Produkte übertragen. Es entsteht ein übergeordnetes Erscheinungsbild, das für die Qualität der einzelnen Submarken „bürgt“ und damit bei Rezipienten und Werbekunden Vertrauen hervorruft (Quoos 2001, S. 35; Siegert 2001, S. 142; Wolff 2006a, S. 40; Wirtz 2016, S. 132). Die Konzeption neuer Produkte wird ermöglicht, das Misserfolgsrisiko verringert. Durch die Anwendung von Subbrands, speziellen Namensergänzungen, wird eine zielgruppenspezifische Ausrichtung unterstützt. Wird die Strategie konsequent angewandt, so entsteht ein intra-, inter- und extramediales Dachmarkennetz (Korner 2009, S. 60). So kann ein TV-Musikkanal neben dem Kerngeschäft den Vertrieb von Songs via E-Commerce-Plattform und MP3-Playern im stationären Handel unter der Sendermarke initiieren.

Synergieeffekte ergeben sich, indem das aufgewendete Markenbudget auf mehrere Angebote verteilt wird (Wolff 2006a, S. 40; Bode 2010, S. 214; Wirtz 2016, S. 132). Insbesondere bei produktreichen Portfolios, wie sie im Fernsehbereich anzutreffen sind, lassen sich Einspareffekte realisieren. Eine Dachmarkenstrategie ist insbesondere dann zu empfehlen, wenn sich die Zielgruppen der einzelnen Produkte wenig unterscheiden und die Ursprungsmarke über hohe Bekannt- und Beliebtheitswerte verfügt. Bei heterogenen Produktkategorien wirkt sich die allgemeine Dachmarkenausrichtung negativ auf die Submarken aus, da einzelne Konsumentengruppen nicht gezielt angesprochen werden können (Esch 2004, S. 268-272). Außerdem besteht im Falle einer inflationären Markenerweiterung die Gefahr der Verwässerung der Dachmarke (Schütz 2001, S. 57).

Als Dachmarke präsentiert das ZDF Formate wie „ZDF-heute-journal“, „ZDF-zoom“ oder „ZDF-Fernsehgarten“ und Onlineangebote wie die ZDF Mediathek. Dadurch sollen die Zugehörigkeit der einzelnen Programmbestandteile zum Sender kommuniziert sowie einzelne Angebotsteile veredelt werden. Der Sender baut parallel dazu einzelne Formate als Marken auf, die besondere Höhepunkte des Programms darstellen, bspw. „Terra X“ oder „Markus Lanz“. Auch die RTL Gruppe verfolgt mit ihren Sendern RTL, RTL 2, Super RTL, RTL Nit-

ro, RTL Crime, RTL Living und RTL Passion eine Dachmarkenstrategie, die auf der Stärke des Markennamens RTL beruht. Im Gegensatz dazu setzt die ProSiebenSat.1 Media SE mit ihren Sendern Sat.1, ProSieben, Sat.1 Gold, ProSieben Maxx, Kabel eins und Sixx auf eine kombinierte Einzelmarken- und Markenfamilienstrategie. Zurückzuführen ist dies auf die unterschiedliche Ausrichtung der beiden Marken Sat.1 und ProSieben sowie die Begebenheit, dass beide Sender unabhängig voneinander gegründet und erst im Jahre 2000 zusammengeführt wurden. Die Entwicklung einer Dachmarke wäre hier mit hohen Transferkosten verbunden gewesen (Wirtz 2016, S. 500-501).

Anzumerken ist, dass importierte, fertig produzierte TV-Serien nicht unter einer Dachmarke geführt werden können, da deren Formatelemente vorgegeben sind. Allerdings wird durch die „Fliege“, das rechts oder links oben im Bild angebrachte Sendersymbol, eine Verknüpfung erreicht (Holtmann 1999, S. 328). Dadurch tritt jedes Format zumindest als „partielle Dachmarke“ auf. Bei manchen Formaten wird auf das Sendersymbol verzichtet, da diese eine zum Senderimage konträre Ausrichtung vorweisen. Dies ist z. B. bei „10 vor 11“ der Fall, das von einem Drittanbieter produziert und als intellektuelles Wissensformat im Nachtprogramm von RTL ausgestrahlt wird. Im Gegensatz dazu wird das Sat.1-Pendant „News & Stories“ durch das Senderzeichen ergänzt. Der Sender reichert hierdurch sein Assoziationskapital mit Attributen wie „kulturell wertvoll“ oder „intellektuell“ an. Soll ein Einzelformat in besonderem Maße hervorgehoben werden, so erhält dieses ein separates Signum, das zusätzlich zum Sendersymbol im Bildschirm angebracht wird. Beispielsweise geschieht dies beim Sixx-Format „Pain & Fame“.

Die Markenarchitektur eines Fernsehsenders kann als Verflechtung von Dachmarken-, Einzelmarken- und Markenfamilienstrategien beschrieben werden. Um einzelne Programmteile, die nicht deckungsgleich mit dem Senderimage sind, hervorzuheben, werden identitätsstarke Monomarken platziert. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, da vor dem Hintergrund des hohen Ausstrahlungsvolumens eine reine Einzelmarkenstrategie für Fernsehsender kaum leistbar ist. Außerdem ergäbe sich eine unüberschaubare Anzahl von Marken, deren Management nicht bewerkstelligt werden könnte.

Derzeit erfolgt die Sendungsauswahl aufgrund tradierter Nutzungsmuster, starker Senderimages und der gewohnten Bedientechnologie noch weitgehend klassisch, d. h. die TV-Konsumenten fokussieren sich auf ihr persönliches Rele-

vant Set an Sendern. Durch Anwendungen wie EPGs, elektronische Programmführer, oder die Suche über Onlinevideotheken könnte sich jedoch die Bedeutung des Relevant Set für den Erfolg von Formaten verringern, da eine Orientierung an Senderimages nicht mehr nötig ist (Hasebrink 2001, S. 54; Karstens 2006, S. 119; Förster; von Rimscha). Aufgrund ihrer größeren Individualität haben Einzelmarken hier größere Chancen, entdeckt zu werden. Die Bedeutung konsumrelevanter, signalgebender Formatelemente wie Titel oder On-Air-Personal wird vor diesem Hintergrund zunehmen. Eine vielversprechende Option, dieser Problematik zu begegnen, ist die Bereitstellung eines Markenfamilien-Programmbouquets. Sendermarken kombinieren hierbei ihre Images und halten dadurch die Orientierungsfunktion der Markenfamilie aufrecht; gleichzeitig werden mehr Inhalte als in einer klassischen Sendermediathek bereitgestellt. Als Chance erweist sich zudem die Möglichkeit, nach Ende des aktuellen Programminhaltes per digitaler Information auf Angebote von Schwestersendern hinzuweisen und so einen Audience Flow aufrechtzuerhalten (Radtko 2010, S. 171).

Der Markentransfer verkörpert keine Markenstrategie im klassischen Sinne. Hierbei handelt es sich um die Übertragung eines Markenimages auf ein anderes Angebot (Sattler 2001, S. 141; Siegert 2001, S. 144-145; Völckner 2003, S. 33). Transfermarken sind demnach als das Ergebnis der Ausschöpfung von Synergiepotenzialen und Wettbewerbsvorteilen zu begreifen (Bode 2010, S. 104). Seit den neunziger Jahren ist aufgrund des verschärften Wettbewerbs und der daraus folgenden Hinwendung zum Thema Markenbildung eine steigende Nutzung von Markentransferstrategien unter Medienunternehmen auszumachen. Sowohl Familien- als auch Dachmarkenstrategien stellen Formen des Markentransfers dar (Siegert 2001, S. 61); einhergehende Chancen und Risiken wurden bereits beleuchtet.

Es existieren zwei Formen des Markentransfers. Während die Line Extension innerhalb einer Leistungskategorie durchgeführt wird, bezieht sich die Brand Extension auf die Markenübertragung zwischen verschiedenen Produktgruppen (Siegert 2001, S. 62; Baumgarth 2008, S. 157; Bode 2010, S. 138-139). Die Übergänge zwischen beiden Strategien können aufgrund schwer abgrenzbarer Produktkategorien fließend sein. Im Bereich Medien ist dies der Fall, da Print, TV, Hörfunk und Internet konvergieren. Markenerweiterungen, die mindestens innerhalb zweier Mediengattungen realisiert werden, nennen sich Crossmediastategien (Huber/Kircher/Matthes 2008, S. 77-78).

Line Extensions werden auf Sender- und Formatebene durchgeführt. Beispielsweise erfuhr das Format „Galileo Mystery“ durch das Wissensmagazin „Galileo“ einen Imagetransfer. Der Sender Eurosport „steht Pate“ für den Kanal Eurosport 2. Brand Extensions werden bspw. durch die Übertragung eines Sender- oder Formatnamens auf Angebote wie Chats, Applikationen, Blogs, Events, Spiele oder Reisen initiiert. So wird zum Unterhaltungsformat „Shopping Queen“ ein Brettspiel, zur Sender- und Formatmarke „Welt der Wunder“ ein Printmagazin angeboten (Hey). Für Hey bestand von Anfang an das Ziel, basierend auf den Themen und dem Servicecharakter des Formates „Welt der Wunder“ Markentransfers vorzunehmen. Dementsprechend wurde jeder Redakteur mit der Zielausrichtung konfrontiert, dass „Welt der Wunder“ zu einer vom Fernsehen unabhängigen Medienmarke wachsen soll (Hey).

In verschiedenen Studien konnte der positive Einfluss von Markenbekanntheit, -einstellung und -loyalität ggü. der Stammmarke auf den Markentransfererfolg bestätigt werden (Lane/Jacobson 1995; Bottomley/Doyle 1996; Hem/Iversen 2003; Reast 2005). Weiterhin stellen die Intensität und inhaltliche Ausgestaltung der Kommunikation sowie der Fit zwischen Marke und Neuprodukt Erfolgsfaktoren dar (Bhat/Reddy 2001, S. 116; Bottomley/Holden 2001, S. 499; Brudvig/Raman 2006, S. 175; Völckner/Sattler 2006, S. 27). Laut Baumgarth (2001, S. 63) sind ähnliche bzw. gemeinsame Produkteigenschaften, Nutzungssituationen, Nutzer und Images wichtige Einflussfaktoren für einen hohen Fit. Marken mit sehr konkreten Assoziationen sind nur eingeschränkt transferierbar (Baumgarth 2008, S. 161). Demnach ist der Markentransfer einer TV-Serie des Genres Splatter, die eindeutige Assoziationen hervorruft, nicht erfolgversprechend.

Internationale Markenstrategien

Internationale Medienmarkenstrategien bezeichnen Expansionen der Geschäftstätigkeit auf ausländische Märkte. Diese haben in den letzten Jahren in der Medienwirtschaft aufgrund von Deregulationstendenzen und einer erhöhten Sensibilität für den Nutzen von Markenausweitungen an Bedeutung gewonnen (Wirtz 2016, S. 835). Weiterhin lässt sich die Internationalisierung durch den großen Verwertungsdruck, welcher sich aus den hohen First Copy Costs ergibt, erklären (Siegert 2001, S. 148). Internationale Medienmarken entsprechen ferner der

Nachfrage einer international werbenden Wirtschaft und ihrer international agierenden Werbe- und Medienagenturen (Hagen 1995a, S. 118-119).

Siegert (2001, S. 149) nennt den kommerziellen Erfolg im Heimatmarkt als wichtige Voraussetzung für die Ausweitung einer Medienmarke. Zu entscheiden ist, welches Timing für den Markteintritt gewählt wird und nach welchen Kriterien Zielländer selektiert werden (Wirtz 2016, S. 859-866). Wesentliche Einflussfaktoren sind die gesellschaftspolitische Stellung der Medien im Zielland (z. B. Pressefreiheit), die jeweilige nationale Marktsituation (z. B. Vertriebswege, Subventionierungen, Größe des Publikums, Größe des Werbemarktes) sowie kulturelle Unterschiede (z. B. Gleichberechtigung der Geschlechter), denn Medienprodukte liegen in der Regel kulturgebunden vor (Siegert 2001, S. 151; Wirtz 2016, S. 833). Je größer die kulturellen Unterschiede zwischen Ursprungs- und Zielland sind, desto umfangreichere „Markenkorrekturen“ sind nötig. Erst durch die Anpassung an landeseigene Wertemuster entsteht eine erfolgversprechende Medienmarke (Backhaus/Bieling 2002; Kapitel 4.1.4.2.4.). Themenzentrierte Konzepte erscheinen für eine Internationalisierung besonders geeignet (Siegert 2001, S. 133). Beispielhaft für diese Aussage steht der Musikkanal MTV. Da sich das Geschäft des nordamerikanischen Senders positiv entwickelte, wurden länderspezifische Ableger wie MTV Spain, MTV Germany, MTV Korea oder MTV Brazil eingeführt (Wirtz 2016, S. 854-855). Unter dem Motto „Think globally, act locally“ wurde darauf geachtet, dass alle internationalen Sender am Stil der Marke MTV festhalten, sich aber trotzdem an die kulturellen Besonderheiten der jeweiligen Nationen anpassen. Lokalen Präferenzen wurde mit der Wahl etablierter Moderatoren sowie der Platzierung neuer, zugeschnittener Formate entsprochen (Bauder 2002, S. 93). Dass auch Streaminganbieter internationale Markenstrategien verfolgen und damit in Konkurrenz zu globalen Medienmarken treten, zeigt sich anhand von Netflix, das sein Geschäft 2016 in 130 weitere Länder ausdehnte (Gärisch 2016a, S. 32).

Videoportale oder Podcasting ermöglichen TV-Sendern aus Deutschland die Ansprache von deutschsprachigem Publikum in aller Welt, da online ein zeit- und ortsunabhängiger Abruf von Inhalten möglich ist. Hierdurch wird eine Erweiterung des Stammpublikums erreicht; positiv schlägt sich dies auf die Erzielung von Online-Werbeerlösen nieder. Betrachtet man den Handel mit Sendekonzepten, so avancieren diese seit ca. 20 Jahren vermehrt zu globalen Marken (Hallenberger 2005, S. 184; Esser 2010, S. 502). Hauptakteure sind dabei Pro-

duktionsunternehmen, die entweder selbst grenzüberschreitend tätig werden, erfolgreiche Sendekonzepte an Tochterfirmen „weiterreichen“ oder weltweit Sendern und Produktionsgesellschaften Lizenzen offerieren. Formatentwickler lassen sich vertraglich zusichern, dass sich das adaptierte Produkt nicht zu sehr vom ursprünglichen Erscheinungsbild entfernen darf, da im Falle von Qualitäts- und Imageproblemen Rückwirkungen auf den Heimatmarkt entstehen können. Gehandelt werden Formate auf Programmmessen (Schmitt/Bisson/Fey 2005, S. 56; Abb. 4), außerdem werden durch Newsletter (z. B. C21, WorldScreen), Kommunikationsdienste (z. B. The WIT) und Fachzeitschriften (z. B. Blickpunkt Film, Broadcast Magazine, Channel 21 International, Television Asia, The Hollywood Reporter) Informationen zu Formaten verbreitet (Lantzsch 2008, S. 137).

MONTH	TRADE EVENT	LOCATION
January	NAPTE	Las Vegas, USA
February	BBC Showcase	Brighton, UK
March	MIPDOC	Cannes, France
March/April	MIPTV	Cannes, France
May	Rose d'Or	Lucerne, Switzerland
May	Los Angeles TV Screenings	Los Angeles
June	DISCOP	Budapest, Hungary
July	Monte Carlo TV Festival	Monte Carlo
September/October	MIPCOM	Cannes, France
October	Junior MIPCOM	Cannes, France
December	MIPASIA/TV Asia	Singapore

Abb. 4: Chronologische Auflistung jährlich stattfindender Programmmessen

Quelle: Moran/Malbon 2006, S. 73

Der weltweite Produktionswert lokal adaptierter Formate ist von 6,4 Milliarden Euro für den Zeitraum 2002 bis 2004 auf 9,3 Milliarden Euro für den Zeitraum 2006 bis 2008 gestiegen (Esser 2010, S. 502). Zu den meistexportierten Titeln zählen „Who wants to be a Millionaire?“ mit über 100 Adaptionen sowie „Big Brother“ und „Survivor“, die jeweils über 40 Mal übernommen wurden (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 12; Esser 2010, S. 502; Zubayr/Gerhard 2014, S. 156). Im Vergleich dazu konnte die deutsche Show „Schlag den Raab“ an 16 Nationen verkauft werden, darunter Großbritannien, USA, Spanien, Frankreich und Kroa-

ten (Seith 2010). Weitere erfolgreich vermarktete Formate sind „Welt der Wunder“, „Schillerstraße“, „Marienhof“, „Joko gegen Klaas – Das Duell um die Welt“, „Galileo“, „K11“ oder „Clever“. Während Deutschland als Exportland nur eingeschränkt in Erscheinung tritt, ist der Import erfolgreicher Formatkonzepte unter hiesigen TV-Unternehmen eine häufig gewählte Strategie (Esser 2010, S. 503). Ein wesentlicher Grund hierfür liegt in den relativ gut abschätzbaren wirtschaftlichen Erfolgspotenzialen (Lantzsich 2010, S. 278; Gerhards; Heiks; Nasini; Steiner; Vieck; Wendling).

Großbritannien, die USA und die Niederlande sind im Bereich des Formathandels führend (Esser 2010, S. 503). Die drei Nationen exportierten im Jahre 2008 98, 56 und 23 Formate und erzielten damit einen Umsatz von 701, 378 und 346 Millionen Euro. Deutschland belegt in dieser Statistik Rang sechs mit zwölf exportierten Formaten und einem Umsatz von 54 Millionen Euro (Esser 2010, S. 503). Die Gründe für die geringe Bedeutung Deutschlands im weltweiten Formathandel sind unzureichend geklärt. Coridaß (2005) geht davon aus, dass der Nachteil deutscher Formate darin liegt, dass die Bundesrepublik kein „Unterhaltungsland“ ist, was einen reputativen Nachteil darstellt. Zudem sei der deutsche Humor nur schwer exportfähig (von Rimscha; Wendling) und die deutsche Sprache im angloamerikanischen Raum nur bedingt durch Untertitel oder Synchronisation zu ersetzen (Liefieith/Köster 2010, S. 339) Karstens und Schütte (2010, S. 188) befinden, dass die Risikofreudigkeit angelsächsischer Unternehmer eine fruchtbare Basis für kreative Potenziale darstellt, während in Deutschland das Scheitern nicht als natürlicher Teil des Unternehmertums betrachtet und daher eine risikoaverse Haltung eingenommen wird. Ein weiteres Problem wird darin gesehen, dass die meisten Produzenten ihre Rechte komplett an die Sender abtreten und somit keinen Anreiz verspüren, international verwertbare Produkte herzustellen (Warzecha 2012; Heiks).

Aufgrund der geringen variablen Kosten bei gleichzeitiger Erschließung der Renten ausländischer Fernsehmärkte erscheinen Verkaufsaktivitäten in internationalen Märkten sinnvoll (Radtko 2010, S. 221). Radtko (2010, S. 221) macht darauf aufmerksam, dass insbesondere in anderen deutschsprachigen Ländern und in osteuropäischen sowie asiatischen Ländern, die sich kulturell nur unwesentlich von Deutschland unterscheiden, eine große Chance für den Verkauf erfolgreicher Formatkonzepte liegt. Der Aufbau und die Professionalisierung von internationalen Vertriebsstrukturen sowie die Bildung neuartiger, identitätsstar-

ker Formatmarken auf der Basis des hier vorgestellten Konzepts unterstützt die Ausschöpfung dieser vielversprechenden Erlösquelle.

Erlebnis- und Inszenierungskonzepte

Der Faktor „Erlebnis“ hat unter Konsumenten innerhalb der letzten Jahre stark an Bedeutung gewonnen. Ausgeprägt hat sich eine „Erlebnisgesellschaft“, deren Mitglieder bei der Inanspruchnahme von (Medien-) Produkten eine hohe emotionale und sinnliche Involvierung wünschen (Siegert 2001, S. 63; Freundt 2006, S. 11; Wunsch 2010, S. 63-69). Bolz und Bosshart (1995, S. 70) merken an, dass auf dem Erlebnismarkt der Kunde erst Teil des Publikums, dann Konsument ist und das Spektakel Vorrang vor dem Verkauf hat. Fernsehen für sich genommen ist, anders als zur Einführungsphase, kein Erlebnis mehr (Siegert 2001, S. 152). Deswegen sind gezielt emotionale Erlebnisse zu kreieren, die das „Unverpassbare“ repräsentieren und einen Gegensatz zum Alltag des Publikums darstellen.

Erlebniskonzepte sind exklusive TV-Ausstrahlungen, welche die Markenkompetenz eines Senders aufgrund ihres Eventcharakters und emotionalen Produktprofils prägen. Es handelt sich dabei um fiktionale Programmhilights wie Eventmovies oder Spielfilmmehrteiler (z. B. „Das Wunder von Lengede“), die in den Bereichen Ausstattung, Kostüm, Kamera, Maske, Licht, Musik, Schnitt und Dramaturgie ein außergewöhnliches Produktionsniveau vorweisen oder aufwendige Liveveranstaltungen, z. B. das Finale einer Castingshow oder die Spezialausgabe einer Quizshow (Ottinger 2011b, S. 495). Oft werden Stars, bspw. Musiker, Schauspieler oder Sportler, genauso wie Zuschauer, z. B. durch Abstimmungen, in den Ablauf integriert. Durch den Einsatz von Präsenzpublikum wird das „real erlebbare Ereignis für einige“ mit dem „medial vermittelten Ereignis für viele“ strukturell gekoppelt (Siegert 2001, S. 152-153).

Durch Eventprogrammierungen, die das Programmschema bewusst aufbrechen, erreichen TV-Sender eine hohe Zuschauerbindung; sie fördern ferner das Ziel des Senders, Aufmerksamkeit zu erzeugen und anzudeuten, dass Trends und Zuschauerwünsche erkannt und berücksichtigt werden (Rott/Schmitt 2001, S. 258; Schümchen 2006, S. 185; Karstens/Schütte 2010, S. 279). Besondere Beachtung ist dieser Kompetenz vor dem Hintergrund der Beliebtheit von Onlinevideoportalen zu schenken. Aufgrund unsicherer Refinanzierungsmöglichkeiten zählt der aufwendig inszenierte Liveevent hier nicht zu den Angebotsfor-

men (Ahl 2013, S. 195). Programmereignisse fördern das unmittelbare Umfeld des Events in Form von Audience-Flow-Effekten (Rott/Schmitt 2001, S. 258; Schümchen 2006, S. 186). Die Fähigkeit eines TV-Unternehmens, Programmereignisse aufwendig zu inszenieren und zu koordinieren sowie als Ausnahmeereignis zu kommunizieren, stellt demnach eine bedeutende Kompetenz dar.

Als Beispiele für „Television Ceremonies“ sind die Konzepte „Domino Day“, bei dem eine Domino-Kettenreaktion präsentiert wird, und „Bundesvision Song Contest“, ein Wettstreit zwischen Musikkünstlern aus verschiedenen Bundesländern, anzuführen. Letztgenannter Event erfährt insbesondere durch die Kopplung mit dem ProSieben-Slogan „We love to entertain you“ eine herausragende Bedeutung. Beide Marken werden bereits im Vorfeld aufgrund ihrer Bedeutung nicht nur intern, sondern auch durch stationsfremde Kanäle promotet. Sie laden aufgrund ihres „Must-see“-Charakters zu einer Anschlusskommunikation beim Publikum ein. Um den Livecharakter eines Programmereignisses auszudehnen und die Marke zu stärken, bietet sich die Organisation und Umsetzung eines Public Viewings an (Kapitel 4.1.6.1.4.).

2.2.1.3. Medienmarkenbewertung

In der betriebswirtschaftlichen Forschung findet sich ein breites Spektrum an Begriffsdefinitionen zum Markenwert (Baumgarth 2008, S. 314; Bode 2010, S. 114). Je nach Forschungsschwerpunkt stehen konsumentenorientierte, monetäre, kommunikations- oder marktspezifische Aspekte im Vordergrund. Penrose definiert den Wert einer Marke „as encompassing the particular values attributable to the trademark, logo, packaging and get-up; and to the recipe, formulation or raw material mix. In other words brand value embraces all the proprietary intellectual property rights encompassed by the brand“ (1989, S. 33). Analog zu den Definitionsansätzen variieren die Ansätze der Markenwertmessung. Zum einen lassen sich diese nach dem Zeitbezug in kurzfristige und langfristige Modelle einteilen (Sattler 1995), zum anderen nach der Orientierung an ökonomischen bzw. psychographischen Kenngrößen (Trommsdorff 2004). Einen Kompromiss bieten integrative Modelle, die sowohl monetäre Größen als auch Image-, Einstellungs- und Verhaltensvariablen berücksichtigen (Bentele et al. 2005, S. 37). Aufgrund der Verschiedenartigkeit der einzelnen Ansätze kann es

bei der Messung zu abweichenden Ergebnissen kommen (Baumgarth 2008, S. 314-315), daher weist eine Markenbewertung einen erheblichen Komplexitäts- und Unsicherheitsgrad auf (Bode 2010, S. 115). Insgesamt existieren über 300 verschiedene Verfahren, die aufgrund unterschiedlicher Motive und Anforderungen entstanden sind und bspw. von Bentele et al. (2005) analysiert werden.

Der Markenwert stellt einen wichtigen Teil des Unternehmenswertes dar (Court/Leiter/Loch 1999; Gregory 2003; Hrebicek 2004, S. 21). Auch in der Medienwirtschaft kommt der Marke als immaterielle Ressource eine wesentliche Bedeutung zu. So macht der Markenwert der Media Brand Disney 42 Prozent des Corporate Values aus (Baumgarth 2008, S. 317). Im TV-Bereich ist das Lizenzgeschäft von herausragender Relevanz. Durch die Bewertung einer Formatmarke wird die Bestimmung einer Lizenzgebühr, die der Substanz des jeweiligen Produkts gerecht wird, erleichtert. Weiterhin sind Unternehmensbewertung und Bilanzierung Anlässe zur Markenwertmessung. Wird eine Marke erworben, was im Medienbereich aufgrund der Tendenz zur Integration vor- und nachgelagerter Wertschöpfungsstufen ein gängiger Vorgang ist, ist die Aufnahme des Markenwertes in der Bilanz vorgeschrieben (Nickel 2006, S. 16-17). Im Gegensatz dazu besteht für selbst geschaffene Marken ein Aktivierungsverbot (§ 248 HGB). Auch bei vorsätzlichen oder fahrlässigen Markenrechtsverletzungen ist eine Markenbewertung nötig, um den entstandenen Schaden beziffern zu können (Baumgarth 2008, S. 318; Bode 2010, S. 111-112). Für beschriebene Anlässe sind monetäre Messkonzepte anzuwenden, da diese einen exakt berechneten Wert ausweisen.

Für das Markenmanagement liefern die Messergebnisse wichtige Anhaltspunkte, um in Relation zu Referenzwerten, z. B. Konkurrenzmarken, Marken des eigenen Portfolios oder die Marke selbst im Zeitablauf, die Markenperformance zu analysieren. Identifizieren lassen sich wettbewerbliche Erfolgsfaktoren und Wachstumspotenziale. Maßnahmen der Personalführung, der Budgetierung, des Markentransfers, der Kommunikation und des kurzfristigen Controllings können abgeleitet werden (Baumgarth 2008, S. 318; Bode 2010, S. 112). Den TV-Bereich betrachtet, können Markenwerte von prominenten Persönlichkeiten Anhaltspunkte zur Besetzung von Serien oder Unterhaltungsshows geben. Je nach Markenwert lässt sich der „Starstatus“ des jeweiligen Akteurs ableiten sowie dessen Fähigkeit, Zuschauer anzuziehen und die Formatidentität auszufüllen. Spezialisierte Agenturen, die den Markenwert von Moderatoren und Schau-

spielen taxieren, treten hierbei als Bindeglied zwischen TV-Unternehmen und Kreativpersonal auf (Sonnet 2012, S. 40). Brad Pitt wird bei von Rimscha (2010, S. 207) beispielhaft für einen Schauspieler mit hohem Markenwert genannt, der seine Profession zwar nicht notwendigerweise besser ausführt, jedoch aufgrund seiner Popularität als Vermarktungsinstrument strategisch eingesetzt werden kann.

Unabhängig von der Bewertung einzelner Modelle lassen sich allgemeine Probleme der Markenwertmessung identifizieren (Sattler 2005, S. 515-521). So ist bspw. nur schwer einzuschätzen, welche Kosten und Cash Flows bestimmten Marken zuzurechnen sind (Hrebicek 2004, S. 9; Bode 2010, S. 114). Zusätzlich bestehen bzgl. des Markenwertes Prognoseprobleme, da die meisten Ansätze den Fortführungswert, d. h. den Wert der Marke, wenn sie wie bisher weitergeführt wird, berechnen. Dadurch bleiben Veränderungen der Markenstrategien unberücksichtigt (Hrebicek 2004, S. 9). Veränderungen der Kapitalmärkte, bspw. des Diskontierungszinssatzes, Konkurrenzaktivitäten und Branchenentwicklungen werden ignoriert (Hrebicek 2004, S. 9-10; Nickel 2006, S. 24). Insbesondere im Medienbereich können sich durch technologische Entwicklungen und veränderte Nutzungsgewohnheiten innerhalb kurzer Zeit Verschiebungen ergeben. So kann die massenhafte Hinwendung zu Technologien, für die noch keine Kompetenz entwickelt wurde, einen Abfall des Markenwertes zur Folge haben, bspw. kann dieser Nachteil derzeit für Sender ausgemacht werden, die nicht in der Lage sind, neue technologische Möglichkeiten zu nutzen, um Formate crossmedial zu präsentieren und eine Interaktion mit dem Publikum zu initiieren. Ferner gehen die vorhandenen Ansätze davon aus, dass sich der Markenwert alleine aus der Abnehmersicht erschließt. Hingegen führen Marken auch zu positiven Effekten auf den Kapital- und Arbeitsmärkten.

Überlegungen zur Markenwertmessung bei Medien werden bspw. bei Franzen (2002), Busch (2006), Esch und Rempel (2007) sowie Förster und Gröblbauer (2010; Kapitel 4.1.7.3.) angestellt. Zur Bewertung eignen sich demnach Verfahren, die sowohl ökonomische als auch psychologische Faktoren berücksichtigen; die Einbeziehung psychographischer Faktoren ist deswegen grundlegend, da diese Anhaltspunkte zur Entwicklung des monetären Markenwertes über mehrere Perioden hinweg bieten. In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass „weiche“ Faktoren wie Markenimage, -bekanntheit, -sympathie oder -loyalität einen erheblichen Einfluss auf den aktuellen und zukünftigen monetären Markenwert

haben (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 354; Bode 2010, S. 115). So ist bei hervorragenden Imagewerten eines neuen, bislang schwach von Werbekunden gebuchten TV-Formates von Weiterempfehlungsmechanismen und ansteigenden Reichweiten auszugehen. Zudem weisen monetäre Kennzahlen zwar einen eindeutigen, in Geldeinheiten bezifferten Markenwert aus, sie dienen jedoch im Gegensatz zu Einstellungs- oder Verhaltensdaten nicht zur Ableitung zielgerichteter Marketingmaßnahmen (Bode 2010, S. 115). Neben der Nutzung bereits existierender Messmodelle bietet sich für Medienunternehmen die Entwicklung eines individuellen Ansatzes an, der medienspezifische Kenngrößen, Kriterien und Indikatoren berücksichtigt. Mögliche Messwerte für Formatmarken sind die ungestützte Bekanntheit des Formates, der wahrgenommene Informations- oder Unterhaltungswert oder marktbezogene Werte wie Einschaltquote oder Zielgruppenaffinität. Die berechneten Ergebnisse können ggü. dem Werbemarkt, Lizenznehmern, Kreditgebern und anderen externen Stakeholdern zur Veranschaulichung der eigenen Wettbewerbsposition genutzt werden. In Kapitel 4.1.7.3. wird ein auf TV-Formatmarken zugeschnittenes Bewertungsmodell vorgestellt.

2.2.1.4. Medienmarkenschutz

Um den Schutz von TV-Formaten als Medienmarken skizzieren zu können, hat eine Fokussierung auf das Markenrecht zu erfolgen, da durch das Erfinderrecht, das Patentrecht, das Wettbewerbsrecht und das Urheberrecht kein zureichender Schutz für Fernsehformate gewährleistet werden kann (Kohl 1995, S. 50-53; Lobigs et al. 2005, S. 101-104; Nickel 2006, S. 13; Thiele 2006, S. 314; Esser 2010; S. 504, Kapitel 4.2.5.).

Als Anforderung an juristisch schutzfähige Markenzeichen stellt das Markengesetz die Unterscheidungskraft (Baumgarth 2008, S. 19). Diese ist bspw. bei der Bezeichnung „Turbo“ für ein Rennsportmagazin nicht gegeben, da es sich hierbei um einen Begriff handelt, der sich über seine ursprüngliche Bedeutung hinaus zum Modewort für die Eigenschaften „schnell“, „leistungsfähig“ und „wirksam“ entwickelt hat (Zerres 2002, S. 2-3). Weiterhin wird die Selbständigkeit eines Zeichens vorausgesetzt (Baumgarth 2008, S. 19), d. h. dieses muss eine eigenständige geistige Leistung neben der Ware als solcher verkörpern und

darf nicht die Ware selbst ausmachen. Der Titel einer TV-Show mit dem Namen „Quiz“ ist demnach nicht registrierbar. Marken, die amtliche Prüf- und Gewährzeichen oder Staatswappen, Staatsflaggen und andere Hoheitszeichen enthalten, dürfen ebenfalls nicht geschützt werden (Steinbach 2008, S. 30). Zudem sind Marken, die für die allgemeine Benutzung freizuhaltende beschreibende Angaben darstellen, den Verbraucher in die Irre führen können oder gegen die guten Sitten verstoßen, von der Eintragung ausgeschlossen (DPMA 2005; Steinbach 2008, S. 30). Ergänzt wird diese Aufzählung durch relative Eintragungshindernisse, die aufgrund prioritätsälterer fremder Schutzrechte bestehen (Steinbach 2008, S. 30).

Angemeldet wird die Marke beim deutschen Patent- und Markenamt, wo sie nach drei bis sechs Monaten offiziell registriert wird. Ab dem Zeitpunkt der Eintragung im Markenregister haben die Eigentümer älterer Marken drei Monate lang Zeit, Einspruch gegen die Rechtmäßigkeit der Konkurrenzmarke einzulegen (Steinbach 2008, S. 30). Geschieht dies nicht, so wirkt die neu eingetragene Marke präventiv. Vollwertigen markenrechtlichen Schutz genießen neben eingetragenen Marken solche mit Verkehrsgeltung sowie notorisch bekannte Marken (Graef 2011a, S. 362). Nähere Ausführungen hierzu finden sich bei Berlit (1997).

Der Markeninhaber erhält das alleinige Produktmarkierungsrecht, Erstvertriebsrecht, Vermarktungsrecht und Werberecht (Schotthöfer 2009, S. 1355-1356). Erfolgt eine unrechtmäßige Verwendung der Marke, so stehen dem Verletzten ein Widerspruchsrecht sowie ein Unterlassungsanspruch zu (Zerres 2002, S. 3). Mit einer Unterlassungsklage wurde ein Reifenhersteller konfrontiert, als er in einem Prospekt mit dem Schriftzug der TV-Show „Wetten, dass ...?“ warb. Die Programmverantwortlichen merkten an, dass dieser charakteristisch für das Format und daher leicht mit ihm in Verbindung zu bringen sei (Müller-Römer/Starck 2004, S. 17). Bei vorsätzlicher oder fahrlässiger Verletzungshandlung ist Schadenersatz zu leisten (Schotthöfer 2009, S. 1356). Um festzustellen, ob eine Markenrechtsverletzung vorliegt, sind die drei Faktoren Kennzeichnungskraft, Zeichenähnlichkeit und Ähnlichkeit der Waren- und Dienstleistungen maßgebend (Graef 2011a, S. 362).

Für Medienunternehmen besteht die wesentliche Aufgabe, Markenveröffentlichungen zu analysieren, um rechtzeitig eine Unterlassung der Nutzung und Löschung von „Folgemarken“ beantragen zu können (Zerres 2002, S. 3). Be-

standteile einer Markenschutzstrategie sind ferner die Beobachtung von Markenentwicklungsprozessen bzgl. des Auftretens schutzfähiger Leistungen, die Überwachung von Schutzrechtslaufzeiten sowie bei Vorhandensein von Schutzrechten Dritter die Verhandlung mit den jeweiligen Rechteinhabern (Baumgarth 2008, S. 238). Mechanismen zum Schutz von TV-Formaten werden in Kapitel 4.2.5. ausführlich erläutert.

2.2.2. Bedeutung der Formatmarke als spezielle Medienmarke

2.2.2.1. Kategorisierung von Fernsehformaten und Definition der Formatmarke

Bevor eine Untersuchung der Formatmarke als wettbewerbskritische Ressource erfolgen kann, ist eine Abgrenzung der Begriffe Format, Formatmarke, Sendung, Genre und Gattung sowie eine Kategorisierung von TV-Formaten vorzunehmen. Das Fernsehformat verkörpert eine feste, identitätsprägende Ablauf- und Aufbaustruktur regelmäßig ausgestrahlter TV-Einzelsendungen, die trotz ihres seriellen Charakters variable Elemente aufweist. Die Mischung aus veränderlichen und fixen Elementen wird als „variation with repetition“ bezeichnet (Moran 1998, S. 21). Repräsentiert ein Format ein Nutzenbündel mit spezifischen Merkmalen, die dafür sorgen, dass sich dieses Nutzenbündel ggü. Nutzenbündeln anderer Formate, welche dieselben Basisbedürfnisse erfüllen, aus Sicht der relevanten Zielgruppen nachhaltig differenziert, so handelt es sich um eine Formatmarke (Meffert/Burmann/Koers 2005, S. 3). Formatmarken treten entweder als Eigenmarken (z. B. „Boomarama“, „Verstehen Sie Spaß?“) oder importierte Fremdmarken (z. B. „Lost“, „24“) auf. Die Beschreibung der Formatspezifika in einer „Produktionsbibel“ dient der Reproduzier- und Handelbarkeit von Formatkonzepten (Lantzsch 2008, S. 166-167; Gerhards; Ramme). In dieser sind Angaben zur organisatorischen Durchführung und technischen Umsetzung eines Formates sowie Marketingwissen aus der Publikumsforschung dokumentiert (Moran 1998, S. 14-15; Taddicken 2003, S. 17; Lantzsch 2008, S. 127).

Abzugrenzen vom Format ist die Sendung, die eine Einzelausstrahlung innerhalb eines Fernsehprogramms darstellt (Pätzold/Röper 2003, S. 25; Sjurts 2011, S. 559). Eine Reihe wiedererkennbarer Einzelsendungen, die stets zum gleichen Zeitpunkt ausgestrahlt werden, ist als systematische Vervielfältigung

des Formatmodells zu verstehen (Koch-Gombert 2005, S. 29). Gleichzeitig muss eine Sendung nicht zwingend Teil eines Formatkonzepts sein, bspw. bei der Übertragung von Sportereignissen oder Bundestagsdebatten. Weiterhin ist das Format vom Genre und der Gattung zu unterscheiden. Das Genre verkörpert einen historisch gewachsenen, thematischen und motivischen Komplex, der einen mythischen Kern enthält (Türschmann/Wagner 2011, S. 8). Gattung und Genre werden in der Umgangssprache oft synonym verwendet. Hickethier (2003, S. 62-63) betont, dass die Medienwissenschaft zwischen beiden Termini differenziert. Während das Genre nach inhaltlichen und erzählerischen Aspekten, z. B. Figuren- oder Konfliktkonstellationen, unterscheidet, bezeichnen Gattungen darstellerisch-formale Grundmodi. Anhand des Krimigenres lässt sich der Unterschied verdeutlichen. Geprägt ist dieses durch das Auftreten typischer Konstellationen und Abläufe; stets stehen ein Verbrechen und die Aufklärung dieses Verbrechens im Vordergrund. Umgesetzt werden kann ein Krimi innerhalb unterschiedlicher Gattungen, z. B. als Stummfilm, Kurzfilm oder Animationsserie. Genres stehen demnach quer zu Gattungen (Hickethier 2003, S. 62-63). Sowohl Genres als auch Gattungen bestimmen die Erwartungen, Emotionen und Einstellungen der Konsumenten zu Medienangeboten und regulieren die Akzeptanz derselben (Schmidt 1994, S. 195; Hallenberger 1997, S. 119; Woelke 2002, S. 4-5). In den folgenden Absätzen werden ausgewählte Gattungen und Genres, die in Formatform auftreten, beleuchtet.

Eine TV-Serie ist eine durch die Aufeinanderfolge mehrerer Teile gekennzeichnete Reihe, die eine übergreifende Struktur und, in manchen Fällen, einen fortlaufenden Erzählstrang enthält (Bleicher 2007, S. 704). Sie ist geprägt von Entwicklungen und Veränderungen der tragenden Personen, ihrer Beziehungen und des relevanten Schauplatzes. Das Erzählmuster von TV-Serien ist derart aufgebaut, dass Probleme und Konflikte, die in der jeweiligen Folge auftreten, aus der Sicht aller betroffenen Personen geschildert werden. In der Regel werden Serienstaffeln über mehrere Monate ausgestrahlt, um den Zuseher in das Geschehen einzuführen, ihn an Handlungsabläufe zu gewöhnen und Identifikationspotenziale zu erzeugen (Schöberl 1980, S. 425; Giesenfeld/Prugger 1994, S. 352). Bekannte Serienformen sind die Sitcom, die Soapopera und die Telenovela.

Unter den non-fiktionalen Formaten lassen sich Nachrichtenformate, Magazine, dokumentarische Formate und Shows unterscheiden. Klassische Nachrich-

tensendungen zeichnen sich durch einen klaren Aufbau und Ablauf aus. Hierbei liest ein Sprecher aktuelle Meldungen von einem Blatt oder Teleprompter ab. Redepassagen werden durch kurze Filmbeiträge, in denen Aufnahmen zum Thema oder Stellungnahmen gezeigt werden, ergänzt (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 3).

Für das 30- bis 45-minütige Magazinformat charakteristisch ist die Präsentation von Filmbeiträgen zu ähnlichen Themengebieten, die durch einen Moderator angekündigt werden. Schwerpunktbereiche von Magazinen sind bspw. Nachrichten, Politik, Kultur, Wirtschaft, Wissenschaft, Medien, Urlaub, Service, Boulevard, Lifestyle, Sport oder Kinder. Magazine ohne moderierende Elemente, z. B. „Metropolis“ auf Arte, sind in der Minderheit (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 3).

Dokumentarische Formate lassen sich in die zwei Unterformen Dokumentation und Reportage aufgliedern. Beiden Versionen gleich sind die Ausstrahlungslänge von 30 bis 60 Minuten sowie das Ziel, die Realität abzubilden und schwerpunktmäßig zu informieren (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 5). Bei der Dokumentation sind Handschrift und Formwille des Autors klar erkennbar, es findet ein Wechsel zwischen Schilderung und Schlussfolgerung, Anschauung und Abstraktion statt (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 5). Sie enthält arrangierte Interviews, Animationen, Filmausschnitte und abgefilmte Fotos oder Abbildungen und wird von einem gesprochenen Kommentar aus dem Off begleitet (Lyng/von Rothkirch/Klein 2004, S. 100). Die Reportage fußt auf einer Schilderung vor Ort und weist aktuellen, handlungsbetonten und tatsachenorientierten Charakter auf. Der Schlüssel zur Reportage ist die Verbindung von Erleben, Verstehen, Emotion und Kognition (Witzke 2009, S. 1). Die Berichterstattung nah am Menschen und eine „Spurensuche“, die zur Lösung eines wenig untersuchten oder einseitig diskutierten Sachverhalts führen soll, sind ferner Charakteristika der Reportage (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 5-6).

Showformate dienen der Unterhaltung des Zuschauers (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 11). Insbesondere aufwendig inszenierte Events wie „Verstehen Sie Spaß?“ oder „Eurovision Song Contest“ ziehen große Zuschauermengen an. Spielshows verlangen von ihren Kandidaten Geschicklichkeit, Reaktionsschnelligkeit und Kombinationsvermögen ab. Bei der Quizshow, einem Subgenre der Spielshow, steht Allgemeinwissen im Vordergrund. Die derzeit erfolgreichste Quizshow „Wer wird Millionär“ konnte aus England stammend in über 100

Länder exportiert werden (Kätsch-Hattendorf 2006, S. 12; Zubayr/Gerhard 2014, S. 156).

Talkformate treten in verschiedenen Formen auf. Nach Plake (1999, S. 32-33) lassen sie sich in die Kategorien Bekenntnisshows, Forumshows und Personalityshows unterteilen. Für Bekenntnisshows sind Themen privater oder intimer Natur typisch. „Gewöhnliche“ Menschen offenbaren persönliche Erfahrungen und Probleme, Tabus werden angesprochen. Aktuelle gesellschaftliche oder politische Themen werden in Forumsendungen mit Entscheidungsträgern und Experten, aber auch mit Betroffenen und Außenstehenden besprochen. In Personalityshows werden „Normalbürger“ zu erwähnenswerten Ereignissen in ihrem Leben befragt. Daneben stehen prominente Persönlichkeiten und ihre aktuellen Projekte im Fokus.

Realityformate lassen sich in Gerichtsshow, Beziehungsshow, Real-lifesoaps und Problemlösungsformate untergliedern (Lücke 2002, S. 51). Die Basis für den Aufbau von Realityformaten bilden Originalaufnahmen oder nachgestellte, real anmutende Ereignisse, die Grenzsituationen, z. B. zwischenmenschliche Konflikte oder Notlagen, repräsentieren. Eine Folge ist in die Schritte Vorgeschichte, Vergehen bzw. Notsituation und Auflösung bzw. Rettung untergliedert (Lücke 2002, S. 36-46). Einfachheit (leicht nachvollziehbare Strukturen werden gebildet), Dramatisierung (Schicksale werden überspitzt dargestellt), Emotionalisierung (außergewöhnliche Situationen und deren Bewältigung werden thematisiert), Stereotypisierung (Personen werden klare Typmuster zugeteilt), Authentifizierung (Inhalte sollen möglichst realistisch erscheinen), Intimität (private Situationen werden gezeigt), Identifikation (gegenüber einzelnen Protagonisten soll Empathie entwickelt werden) und Personalisierung (persönliche Geschichten werden geschildert) sind Kriterien, nach denen Realityformate gestaltet werden (Lücke 2002, S. 52).

Als Subgenre des Reality-TV erfreuen sich Castingshows seit ca. 15 Jahren enormer Beliebtheit. Teilnehmende Kandidaten werden dabei gefilmt, wie sie ihr Können unter Beweis und sich dem Urteil einer Jury oder der Zuschauer stellen. Nach einer ausführlichen Selektionsphase wird in einem aufwendig inszenierten Finale der Gesamtsieger ermittelt. Bei dem Konzept handelt es sich weniger um die Entdeckung von Talenten, sondern um die Vermarktung der Show, bei der die Teilnehmer figurenartige Rollen einnehmen, bspw. „die Zicke“, „der Tollpatsch“ oder „der Frauenheld“ (Amtjen 2010, S. 39; Grimm 2010, S. 142-143;

von Rimscha). Bewusster Spannungsaufbau, interaktive Elemente, z. B. Telefonabstimmungen, und die Identifikation mit den Kandidaten sind Erfolgsfaktoren von Castinghows, die bereits in den Bereichen Musik, Tanz, Schauspiel, Modeln, Sport und Kochen durchgeführt wurden.

In Abbildung 5 werden wichtige Erscheinungsformen von TV-Formaten anhand verschiedener Merkmale kategorisiert. Die zentrale Gratifikation beschreibt das erfüllte Bedürfnis des Zuschauers bei der Rezeption eines Formates (Kapitel 3.2.). Magazinformaten bieten je nach individueller Ausrichtung eine informationsbezogene (z. B. Literaturmagazine) oder unterhaltungsbezogene Gratifikation (z. B. Boulevardmagazine). Dies gilt ebenso für Talkformate, bei denen z. B. politische Gesprächsrunden (zentrale Gratifikation: Information) von Dailytalkshows (zentrale Gratifikation: Unterhaltung) unterschieden werden müssen. Betrachtet man den Darstellungsmodus, so existieren sowohl fiktionale (z. B. Gerichtsshow) als auch non-fiktionale Realityformate (z. B. Castingshows). Bezüglich des Vermarktungspotenzials sind bei dokumentarischen Formaten Abstufungen vorzunehmen. So lassen sich zu einem aktualitätsgebundenen Format weniger erfolgversprechend Transferprodukte wie DVDs platzieren als für themenspezifische Formate, z. B. zur deutschen Geschichte. Ebenso gilt dies für Realityformate, wo bspw. Unterschiede zwischen schlecht vermarktbareren Gerichtsshow und gut vermarktbareren Castingshows bestehen.

Kriterien Formattypen	Zentrale Gratifikation	Darstellungs- modus	Bedeutung im internationalen Formathandel	Vermarktungspotenzial (z. B. Merchandising, Mehrwertdienste)
Serien	Unterhaltung	Fiktional	Hoch	Hoch
Nachrichtenformate	Information	Non-fiktional	Gering	Gering
Magazinformaten	Info/Unterhalt.	Non-fiktional	Durchschnittlich	Durchschnittlich
Dokum. Formate	Information	Non-fiktional	Gering	Gering bis durchschnittlich
Talkformate	Info/Unterhalt.	Non-fiktional	Gering	Gering
Realityformate	Unterhaltung	Fikt./Non-fikt.	Hoch	Gering bis hoch
Spielshows	Unterhaltung	Non-fiktional	Hoch	Hoch

Abb. 5: Kategorisierung von Formattypen anhand verschiedener Merkmale

2.2.2.2. Formatmarke und Formatmarkenbildung als Quellen zur Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile

Grundannahmen der Resource Based View

Der von Penrose (1959) entwickelte ressourcenorientierte Ansatz ist für die betriebswirtschaftliche Strategieforschung von zentraler Bedeutung (Conner 1991, S. 122; Rumelt/Schendel/Teece 1991, S. 12). Paradigmatisch steht er diametral zur marktorientierten Sichtweise, die von Porter (1985) vertreten wird. Porter (1985) betrachtet unternehmerischen Erfolg als das Resultat von Anpassungsprozessen an sich verändernde Umweltbedingungen. Erfolgsfaktoren sind laut ihm die Wahl attraktiver Branchen und marktorientierter Wettbewerbsstrategien (Bamberger/Wrona 1996, S. 130).

Der ressourcenorientierte Ansatz versucht die Frage zu beantworten, wie Unternehmen im Wettbewerb über eine längere Zeit erfolgreich sein können, ohne dass deren Vorsprung egalisiert wird (Rühli 1994, S. 33). Gemäß der Resource Based View sind einzigartige Ressourcen und Fähigkeiten der Ursprung für nachhaltige Wettbewerbsvorteile (Hofer/Schendel 1978, S. 25-26; Collis/Montgomery 1995, S. 120). Damit geht das Modell auf Demsetz (1973) zurück, nach dem Effizienzunterschiede Leistungsdifferenzen zwischen Firmen besser erklären als vorhandene Marktmacht oder ausgeübte Kollusion. Insbesondere in volatilen, schnelllebigem Märkten eignet sich das Konzept zur Identifizierung kritischer Erfolgsfaktoren und zur langfristigen strategischen Planung. Der Fernsehmarkt ist geprägt durch rapide technologische Entwicklungen, Internationalisierungsstrategien und kurze Produktlebenszyklen (Nausner 2002, S. 115; Benkenstein/Holtz 2003, S. 135-136; Hess/Köhler 2003, S. 39). Vor diesem Hintergrund stellt die Ressourcenorientierung eine Strategie dar, die über einen mittel- und langfristigen Zeitraum Orientierung und Stabilität bietet.

Die Grundannahmen der Resource Based View liegen in der Spezifität einzelner Unternehmen, in unvollkommenen oder nicht existenten Faktormärkten sowie in der Immobilität und Heterogenität von Ressourcen (Barney 1991, S. 101; Habann 1999, S. 3-7). Diese repräsentieren nach Barney „(...) all assets, capabilities, organizational processes, firm attributes, information, knowledge etc. controlled by the firm that enable the firm to conceive of and implement strategies that improve its efficiency and effectiveness“ (1991, S. 101). In der

Konsequenz entstehen hierarchisch aufgefächerte Märkte und ergebnisbezogene Divergenzen. Ressourcen können finanzieller (z. B. Barreserven, Eigenkapital), immaterieller (z. B. Marken, Fähigkeiten der Mitarbeiter, Patente, Rechte, Reputation, Organisationskultur) oder materieller (z. B. Gebäude, Maschinen) Natur sein, bilden die Grundlage für unternehmerisches Handeln und sind wesentliche Stabilitätsfaktoren (Barney 1991, S. 105; Ringlstetter/Kaiser 2008, S. 41; Schumann/Hess 2014, S. 68-69). Im Gegensatz zu immateriellen Ressourcen sind physische Ressourcen in ihrer Kapazität und Flexibilität eingeschränkt. Außerdem nutzen sie sich bei Gebrauch ab. Insbesondere immaterielle Ressourcen ermöglichen die Diversifikation der Geschäftstätigkeit. Sie unterliegen in ihrer Kapazität einer geringen Begrenzung und nutzen sich durch Anwendung nicht ab.

Wettbewerbsvorteile sind überlegene Leistungen, die sich auf ein kundenrelevantes Angebotsmerkmal beziehen und vom Konsumenten wahrgenommen werden. Dauerhaft ist dieser Vorteil, wenn er einen gewissen Zeitraum überdauert, ohne dass die Konkurrenz imstande ist, diesen zu erodieren. Barney (1991, S. 105-112; Abb. 6) beschreibt die vier Hauptkriterien, die eine Ressource zur Kernressource und damit zum Treiber für nachhaltige Wettbewerbsvorteile machen, näher:

1. Wert: Durch die betreffende Ressource lassen sich Strategien umsetzen, mit denen die Effizienz oder Effektivität der Unternehmung dauerhaft erhöht wird. Sowohl eine Renditensteigerung als auch eine Kostensenkung können einen Erfolgsfortschritt bewirken (Teece/Pisano/Shuen 1990, S. 7; Grant 1991, S. 117). Zu berücksichtigen ist, dass Leistungs- und Kostenvorteile immer in Relation zur Konkurrenz zu ermitteln sind (Verdin/Williamson 1994, S. 89). Außerdem ist die Fähigkeit zur Nutzenstiftung im Vergleich zu den gesamten Kosten zu sehen, die durch den Erwerb, die Konservierung und die Nutzung einer Kernressource entstehen (Habann 1999, S. 10). Mit der Fähigkeit, einen ökonomischen Nutzen zu stiften, ist in der Regel auch eine überlegene Nutzenstiftung für den Kunden verbunden (Rasche/Wolfrum 1994, S. 507).

2. Knappheit: Durch die Verwaltung, Nutzung, Koordinierung und Verteidigung begrenzter Ressourcen hebt sich das Unternehmen vom Wettbewerb ab. Konkurrenzunternehmen müssen auf andere, möglicherweise weniger wertvolle Alternativen ausweichen.

tiven zurückgreifen, da sie keinen Zugang zu den gesicherten Faktoren haben (Schreyögg/Steinmann 2005, S. 214). Verfügt der Wettbewerb über die gleichen Ressourcen bzw. kann er diese ohne große Anstrengungen erlangen, so sind Konkurrenzunternehmen in der Lage, angewandte Erfolgsstrategien zu übernehmen. Es erfolgt ein Verlust der Alleinstellung am Markt, wodurch der anfängliche Vorsprung erodiert.

3. Eingeschränkte Imitierbarkeit: Eine spezielle Ressourcenausstattung verspricht Erfolg, wenn sie nicht imitiert werden kann. Der Wettbewerb ist nicht imstande, ähnliche Erfolgspotenziale intern aufzubauen oder zu beschaffen. Folgende Voraussetzungen müssen erfüllt sein (Schreyögg/Steinmann 2005, S. 214-215):

- Kausale Ambiguität: Der inhaltliche Ablauf von Wertschöpfungsprozessen ist für Außenstehende nicht durchschaubar. Konkurrenzunternehmen können lediglich das Marktergebnis registrieren, unterliegen jedoch bei der Ermittlung des Verhältnisses zwischen Ursache und Wirkung eines Wettbewerbsvorteils kausaler Vieldeutigkeit. Durch die eingeschränkte Fähigkeit von Entscheidungsträgern, komplexe, multivariable Probleme zu lösen, wird dieser Effekt begünstigt (Alchian 1950, S. 212). Deckt mindestens ein Unternehmen den Zusammenhang zwischen Wettbewerbsvorteil und Zusammenspiel der Faktoren auf, so besteht aufgrund diffundierenden Wissens die Gefahr des Verlustes einer Erfolgsposition (Kogut/Zander 1992, S. 384).
- Historisch gewachsen: Der erfolgreiche Fortgang einer Unternehmung wird durch das Eintreffen bestimmter Ereignisse und Konstellationen bestimmt. Der Auffassung der Resource Based View zufolge besitzt jedes Unternehmen eine unverwechselbare Identität, da es sich im Zeitablauf durch interne Veränderungsprozesse zu einer Institution mit eigener Historizität entwickelt (Selznick 1957, S. 5-8; Penrose 1959, S. 22-24). Hieraus erwachsen Pfadabhängigkeiten und Ineffizienzen der Zeitkompression, die als Isolationsmechanismen fungieren. Die Entwicklung eines Zustandes, in dem Pfadabhängigkeiten der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen dienen, ist ein mehrstufiger endogener Prozess.
- Sozial komplex: Ist die kausale Beziehung zwischen Ursache und Wirkung vollständig nachvollziehbar, kann das Imitieren einzelner Ressourcen dennoch unmöglich sein, da Unternehmen komplexe soziale Gebilde darstellen.

Das spezifische Zusammenwirken von Individuen und Gruppen innerhalb dieser Gebilde ist schwer zu erschließen. Der Grad der Komplexität steigt an, je stärker einzelne Gruppen im Rahmen der Leistungserstellung miteinander interagieren (Habann 1999, S. 15).

4. Nicht-Substituierbarkeit: Erfolgsbegründende Ressourcen sind nur schwer durch andere zu ersetzen. Die Nicht-Substituierbarkeit einer Ressource unterscheidet sich von der Nicht-Imitierbarkeit dadurch, dass es in diesem Fall nicht nur unmöglich ist, einen Wettbewerbsvorteil oder ein näher definiertes Nutzen-niveau durch eine prinzipiell gleichartige Ressource zu erlangen, auch durch alternative Mittel kann dieser Vorteil nicht erodiert werden (Barney 1991, S. 111). In der Literatur wird die Unterscheidung zwischen Imitation und Substitution nicht immer trennscharf vorgenommen (Habann 1999, S. 16).

Vereint eine Ressource jede dieser Eigenschaften in hohem Maße, so vermag diese den Erfolg des Unternehmens langfristig mitzubestimmen (Amit/Schoemaker 1993, S. 38-39). Aufgabe eines Unternehmens ist es daher, Strategien und Strukturen zu etablieren, die die Isolation bedeutender Ressourcen vom Wettbewerb bewirken.

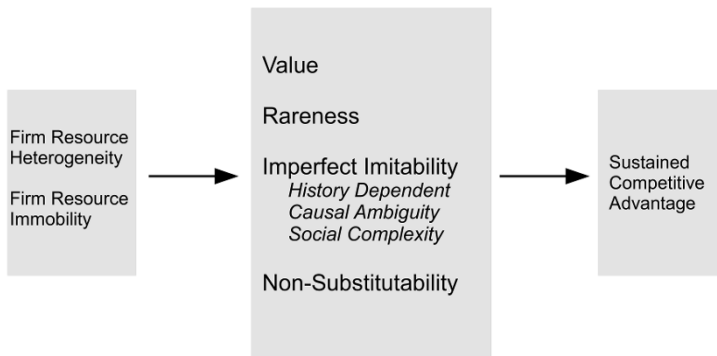


Abb. 6: Annahmen der Resource Based View

Quelle: Barney 1991, S. 112

Ressourcen können intern entwickelt oder extern erworben werden. Eine interne Entwicklung bietet sich vor allem dann an, wenn die Ressource auf dem Markt

nicht erhältlich oder so beschaffen ist, dass ihre öffentliche Preisgabe ihren Wert mindern würde. Der externe Erwerb ist nicht von Nachteil, wenn die Ressource so spezifisch ist, dass sie nur einem bestimmten Unternehmen nützt. Wenngleich die Resource Based View eine unternehmensinterne Sicht einnimmt, sind auch kooperative und integrative Strategien von Interesse, da durch diese der Austausch von komplementären Ressourcen ermöglicht wird. Insbesondere im Medienbereich spielt dieser Aspekt eine herausragende Rolle.

Probleme bei der Anwendung des Konzepts ergeben sich bei der exakten Quantifizierung von Ressourcen. Außerdem werden die derzeitige und zukünftige Marktsituation ignoriert (Habann 1999, S. 69). Ziel eines erfolgsorientierten Unternehmens muss es sein, zwischen internen Erfolgspotenzialen und externen Erfordernissen eine Balance herzustellen, denn Ressourcen sind nicht per se werthaltig (Hofer/Schendel 1978, S. 148-150; Amit/Schoemaker 1993, S. 39). Durch eine SWOT-Analyse (Kapitel 4.1.1.1.2.) kann dieser Problemstellung begegnet werden. Das Verfahren kombiniert die interne Sichtweise mit einem Blick auf den Wettbewerb, sodass die eigene Marktposition sichtbar wird (De 2005, S. 97). Strategiestränge und zielgerichtete Maßnahmen können abgeleitet werden.

Der ressourcenorientierte Ansatz erfuhr diverse Ergänzungen. Beispielsweise geht der Kernkompetenzenansatz (Prahalad/Hamel 1990) davon aus, dass Ressourcen und Fähigkeiten erst durch spezifische Kompetenzen koordiniert, kombiniert und gezielt eingesetzt werden können. Nach Freiling (2002, S. 21) sind Kompetenzen die wiederholbare, nicht auf Zufälligkeiten basierende Möglichkeit zum kollektiven Handeln, welches darauf beruht, verfügbare Inputgüter in auf Marktanforderungen ausgerichteten Prozessen so zu kombinieren, dass dadurch Wettbewerbsfähigkeit gewährleistet wird. Kernkompetenzen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie der Unternehmung nachhaltige Wettbewerbsvorteile und den Zugang zu neuen Märkten ermöglichen (Reed/DeFillippi 1990, S. 89; Thiele 1997, S. 71; Freiling 2001, S. 26). Einen Überblick zur Identifikation von Kernkompetenzen bietet Bouncken (2000).

Eignung der Formatmarke als erfolgskritische Ressource in der Fernsehwirtschaft

Prozesse der Formatmarkenbildung lassen sich entlang der gesamten TV-Wertschöpfungskette ausmachen. Im Hinblick auf den Aufbau und die Pflege einer Formatmarke spielen daher sowohl die Fähigkeiten des redaktionellen als auch des kaufmännischen Personals sowie das Zusammenspiel der beiden Bereiche eine wichtige Rolle (Bode 2010, S. 128; Förster; Hallenberger; Meyer; Nasini; Ramme). Formatmarken eignen sich als Kernressourcen, wenn sie spezielle Bedingungen erfüllen (Kapitel 2.2.2.2.1.). Diese werden folgend überprüft.

Formatmarken liefern einen Nutzenbeitrag für den Konsumenten und einen Wertbeitrag für das Unternehmen (Habann 1999, S. 7-10). Ein Konsumnutzen ist dann relevant, wenn er die akuten oder langfristigen Bedürfnisse des Rezipienten erfüllt. Weiterhin muss der Rezipient diesen Vorteil wahrnehmen können. Dies ist der Fall, wenn die Alleinstellungsmerkmale und Vorzüge eines Formates flächendeckend und zielgerichtet kommuniziert werden. Beispielsweise kann dies durch On- und Off-Air-Promotion geschehen. Durch die Wahrnehmung der Formatwerbung sowie die Rezeption des Formates über klassische und Onlinekanäle manifestiert sich ein spezifisches Nutzenbündel in den Köpfen der Zuseher. Das Format wird langfristig konsumiert, wodurch dauerhaft Werbeeinnahmen realisiert werden. Für eine differenzierte Betrachtung der Nutzensausprägungen für Rezipient und TV-Veranstalter sei auf Kapitel 2.2.2.4. verwiesen. Dort wird ausführlich dargestellt, in welcher Hinsicht Formatmarken einen entscheidenden unternehmerischen Wertbeitrag leisten.

Die Formatmarke ist als knappe Ressource zu bezeichnen. So existieren nur wenige Fernsehformate, die dauerhaft hohe Zuschauerzahlen generieren. Der überwiegende Teil der Marktakteure verfügt nicht über Formatmarken, die imstande sind, Bild und Erfolg ihres Ausstrahlungssenders nachhaltig zu prägen. Beispielhaft für erfolgreiche Verbindungen zwischen Sender und Formatmarke stehen ARD und „Tagesschau“, RTL und „Deutschland sucht den Superstar“, ZDFneo und „Neo Magazin Royale“ sowie Sport1 und „Doppelpass“. Formatmarken sind nicht ohne weiteres reproduzierbar. So ist die Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Fernsehformates ein langwieriger Prozess, der anspruchsvolle Einzelmaßnahmen, wie das Casting von Mitarbeitern, die Formulierung von Verträgen und die Beschaffung von Rechten, inkludiert. Der Aufbau

einer spezifischen Wertkette verursacht hohe Kosten und einen großen strukturellen Aufwand.

TV-Unternehmen sind bestrebt, eigene Formatmarken von der Konkurrenz abzuschirmen und deren Renditepotenzial vollständig auszuschöpfen, wodurch Formate auf dem innerdeutschen Markt nicht gehandelt werden. Im Gegensatz dazu kommt dem internationalen Formathandel eine immer größere Bedeutung zu (Esser 2010, S. 502). Hier besteht die Möglichkeit, schnell und unkompliziert „Erfolgsgaranten“ für das eigene Programm zu beschaffen. Allerdings müssen die angebotenen Formate sowohl zum Senderimage als auch auf den vakanten Sendeplatz passen. Dadurch wird die Wahl geeigneter Formatimporte eingegrenzt. Zum anderen erhöhen international erprobte Formate zwar die Wahrscheinlichkeit auf wirtschaftlichen Erfolg, sie garantieren ihn jedoch nicht. So existieren Beispiele für Formatimporte, wie z. B. „The Weakest Link“ oder „Rising Star“, die im deutschen Fernsehen scheiterten (Brauerhoch 1995, S. 196; Bignell 2004, S. 65; Hallenberger; Steinbrecher; Wendling). Gründe hierfür sind bspw. Fehleinschätzungen der Publikumsinteressen, die Unüberwindbarkeit des Cultural Discounts, personelle Fehlbesetzungen oder eine misslungene Promotion. Nicht unerwähnt bleiben sollen die teils hohen Lizenzgebühren, welche einen Erwerb zu einem risikobehafteten Unterfangen machen und lange Abwägungsprozesse erfordern. Eine weitere Beschaffungsalternative stellt die Überführung von Formaten, die auf Onlinevideoportalen ausgestrahlt werden, dar. Wie in Kapitel 2.2.1.2.1. bereits erläutert, verfügen Personenmarken des Internets über eine große Fanbasis, die ggü. werbetreibenden Unternehmen vermarktet werden kann. Schwierigkeiten können sich durch redaktionelle Eingriffe ergeben, durch die das Format „fernsehtauglich“ gemacht wird. Wird keine Balance zwischen professioneller Contentgestaltung und Erhaltung der Glaubwürdigkeit des Angebotes gefunden, so besteht die Gefahr der Abkehr des Publikums. Außerdem ist zu bedenken, dass Onlineinhalte zeitunabhängig konsumiert werden. Die Koppelung an einen Ausstrahlungstermin erfordert die Analyse der Rezeptionsgewohnheiten der Kernzielgruppe des Onlineformates sowie eine zielgerichtete Informationspolitik.

Die Ressource Formatmarke erfüllt das Kriterium der Nicht-Imitierbarkeit mit Einschränkungen. Wesentliche Elemente der Formatmarke sind über Jahre hinweg schütz- und dadurch exklusiv nutzbar, bspw. können langfristige Verträge mit Moderatoren oder Schauspielern abgeschlossen und markenrechtliche

Maßnahmen, die den Titel oder Designkomponenten des Formates betreffen, umgesetzt werden. Dadurch werden wettbewerbliche Imitationsversuche eingedämmt. Allerdings kommt es in der Fernsehbranche aufgrund des fehlenden Urheberrechtsschutzes zu Imitationsversuchen erfolgreicher Konzepte (Fischer 2008, S. 125; Bode 2010, S. 131; siehe genauer: Kapitel 4.2.5.). Dass First Mover in der Regel trotzdem eine dauerhafte Marktmacht erreichen, vertritt das Gros der Autoren (Lieberman/Montgomery 1988, S. 46-47; Makadok 1998, S. 685; Besen 2002, S. 351; Scotchmer 2002, S. 274; Heiks; Steiner; Kapitel 4.2.5.). Argumentiert wird, dass sich eine einmal erworbene Produktreputation bei gleichbleibend hoher Markenqualität nicht abnutzt, sondern verstärkt, da Effekte der Gewohnheit und des Empfehlungsmarketings einsetzen. Neue Formate müssen sich zunächst „einen Namen machen“, bevor sie imstande sind, eine ähnlich herausragende Markenwirkung zu erzielen.

Exemplarisch darzustellen ist dies anhand des First Movers „Wer wird Millionär?“, der seine Erfolgsposition seit über 15 Jahren behauptet, wobei zahlreiche Formate versuchten, Markenelemente nah an das Format anzulehnen, nie aber dessen Reichweite erzielen konnten. Laut Fuchs genügt es nicht, ein hochmodernes Studio zu bauen, einprägsame Jingles zu komponieren und Fragen mit vier Antwortmöglichkeiten zu stellen, um „Wer wird Millionär?“ erfolgreich zu kopieren (Fuchs). Zudem stellt die nicht frei verfügbare Personenmarke Günther Jauch einen entscheidenden Faktor im Gesamtaufbau des Formates dar. Gilt ein Format für eine bestimmte Zielgruppe als renommiert, ist es für Konkurrenten sehr schwierig, eine erfolgreiche Formatkopie zu etablieren. Zudem ist von Lerneffekten beim Personal auszugehen. So können mit der Formatmarke gemachte Erfahrungen genutzt werden, um das Angebot über die Zeit zu optimieren und zu diversifizieren. Der Aufbau eines derartigen Know-hows und des damit verbundenen Markenerscheinungsbildes, das auf Konsumentenseite Such- und Informationskosten verringert, kann nur langfristig bewerkstelligt werden (Habann 1999, S. 144; Radtke 2010, S. 96).

Neben der Isoliertheit einzelner Formatbestandteile erschwert die Undurchschaubarkeit sozialer Prozesse die Imitierbarkeit einer Formatmarke (Radtke 2010, S. 140). So sind entlang der Wertschöpfungskette etliche Akteure, z. B. Schauspieler, Regisseur, Redakteure, Kameralleute, Maskenbildner und Promoter, an der Planung, Umsetzung und Vermarktung der Formatmarke beteiligt und miteinander verwoben. Nach Mossig (2004, S. 167) umfassen Projekte zwischen

50 und 150 Mitarbeiter, an größeren fiktionalen Konzepten können über 500 Akteure beteiligt sein. Die daraus entstehenden Beziehungsgeflechte und Formen der Zusammenarbeit sind nur schwer von außen nachzuvollziehen und daher kaum nachzuahmen (Habann 1999, S. 143-144).

Ferner können die spezifischen Faktoren und Prozesse, die für den Erfolg von Relevanz sind, nur schwer identifiziert werden. Zwar kann die Bedeutung verschiedener Formatelemente für den Zuschauerzuspruch durch Umfragen ermittelt werden, doch die Wurzeln der Entstehung dieser Komponenten, bspw. Kreativität oder Techniken der Mitarbeiterführung, bleiben verborgen. Zudem ist nicht bestimmbar, welchen Teil des Gesamtnutzens der Rezeption die Marke ausmacht (Radtke 2010, S. 97). Dadurch liegt kausale Vieldeutigkeit vor.

Der erfolgreiche Fortgang eines Formates wird durch das Eintreten bestimmter Konstellationen und Ereignisse bestimmt (Radtke 2010, S. 96-97). Beispielsweise profitierte das Format „Wetten, dass ...?“ in den neunziger Jahren von den Auftritten Michael Jacksons. Das Image der Show erfuhr einen Exklusivitätsschub, da der Künstler über Jahre hinweg von keinem anderen deutschen Format gebucht werden konnte. Außerdem fungierte die Verpflichtung Jacksons als entscheidende Referenz, um weitere hochkarätige Künstler gewinnen und sich im Bereich des Gästemanagements von der Konkurrenz absetzen zu können. Folglich fördert die spezifische Historizität die Stärke und Stabilität einer Formatmarke und schränkt Imitationsmöglichkeiten ein.

Betrachtet man die Möglichkeit der Substitution einer Formatmarke, so kann ein „Ersatzformat“ platziert werden, das sich inhaltlich mit dem Originalformat beschäftigt. Interviews, Berichte, Reportagen, Umfragen und weitere Angebote können Bestandteile dieses Formates sein. Der Sender Sport1 folgt dieser Strategie, indem er parallel zu Begegnungen der Fußball Champions League, zu der keine Rechte vorliegen, Talksendungen ausstrahlt, die das laufende Spiel thematisieren. Diese Strategie ist als begrenzt erfolgsversprechend einzustufen, da das Originalformat die „Hauptattraktion“ für die anvisierte Zielgruppe bleibt. Es handelt sich um eine unvollkommene Substitution.

Weiterhin „substituieren“ Sender aus Kostengründen Formatmarken durch Angebote, die nicht auf der Basis von Marketingwissen, sondern bspw. durch intuitives Vorgehen entstehen. Derartige Formate weisen jedoch einen Mangel an Konsistenz, Kontinuität und Wirkkraft auf, denn einzig im Konstrukt der Marke konkretisieren sich verschiedene Faktoren wie Produktbekanntheit, -

image, -sympathie und -treue, die für die Marktteilnehmer in einer gesättigten TV-Landschaft wichtige Funktionen erfüllen und maßgeblich zur Konsumentenscheidung beitragen (Bode 2010, S. 131). Markenwirkungen erzielt ein „No-Name-Angebot“ bestenfalls zufällig. Insbesondere symbolische und emotionale Assoziationen, die im Medienbereich eine herausragende Rolle spielen, transportiert ein Nichtmarkenformat nur schwerlich (Farquhar 1989, S. 25; Dowling 2001, S. 12; Helm 2007, S. 118; Radtke 2010, S. 96). In der Folge gehen Erlöse zurück, da der Werbemarkt nicht mit zugeschnittenen Zielgruppenkontakten attrahiert werden kann. Allenfalls durch erhebliche Senkung der Kosten ist ein positiver Sendeplatzdeckungsbeitrag zu erwirtschaften.

Eignung der Formatmarkenbildung als erfolgskritische Fähigkeit in der Fernsehwirtschaft

Formatmarkenspezifische Aktivitäten leisten einen Wertbeitrag, wenn die ihr zurechenbaren Umsätze die durch sie verursachten Kosten übertreffen. Insbesondere auf beliebten Sendeplätzen, z. B. im Primetimesektor, ist die Bildung von Formatmarken ein zentraler Faktor, denn Formate, die auf der Basis von Marken-Know-how erstellt werden, sind auf dem Zuschauermarkt besonders erfolgreich und erzielen hohe Werbeerlöse. Daher leisten formatmarkenspezifische Aktivitäten definitiv einen unternehmerischen Wertbeitrag. Die Kriterien der Knappheit, der Nicht-Imitierbarkeit und der Nicht-Substituierbarkeit werden mit Einschränkungen erfüllt. So können verschiedene Instrumente der Formatmarkenbildung problemlos am Markt erworben werden, bspw. das Sinus-Modell mit dazugehörigen Daten zu den einzelnen Lebensstilsegmenten, Leitfäden zur Steigerung des Markencommitments oder Trendmonitoringprogramme. Maßnahmen, die diese Instrumente unterstützen, können imitiert werden. Nicht allerdings trifft dies auf die projektspezifische Zusammensetzung und Koordination der einzelnen Aktivitäten zu. So entwickelt sich ein Formatmarkenmanagement von Projekt zu Projekt unterschiedlich und weist je nach Formatausrichtung individuelle Eigenheiten auf. Eine derartige Abstimmung von Aktivitäten ist nicht frei verfügbar und somit immobil.

Die Nicht-Imitierbarkeit einer systematischen Formatmarkenbildung liegt weiterhin darin begründet, dass die Planung und Implementierung eines wirkungsvollen Markenmanagementkonzepts mit erheblichem Aufwand verbunden

ist. So haben TV-Veranstalter, die bereits über ein Formatmarkenmanagement verfügen, einen zeitlichen und wissensspezifischen Vorsprung, der nur durch einen hohen Arbeits- und Kosteneinsatz auszugleichen ist. Auch die Abwerbung von Einzelpersonen begünstigt aufgrund der Konzeptspezifität eine Imitation nicht (Bode 2010, S. 132). So muss sich ein Markenmanager oder Beraterteam mit den jeweiligen Projektcharakteristika und Wertschöpfungsvorgängen erst vertraut machen, um darauf basierend ein individuelles Markenbildungskonzept entwickeln und passgenau integrieren zu können. Außerdem kann aufgrund der Interdependenz mit verschiedenen Bereichen, z. B. Programmplanung, Produktion oder Promotion, von einer hohen sozialen Komplexität gesprochen werden (Habann 1999, S. 144-145). Eine kausale Ambiguität ergibt sich aus der Vielzahl und der Spezifität des Zusammenspiels der einzelnen Markenbildungsmaßnahmen. Die Verzahnung der markenbildnerischen Maßnahmen mit der Formatausrichtung obliegt Lernprozessen, wodurch Pfadabhängigkeiten vorliegen.

Die systematische Bildung von Formatmarken ist nicht substituierbar. So existieren zwar Firmen bzw. Netzwerke, die ohne die explizite Anwendung von Markenmethoden, sondern bspw. durch intuitives Vorgehen erfolgreiche Formate realisieren, allerdings tritt Erfahrungswissen ggü. markenwissenschaftlichen Erkenntnissen aufgrund seiner geringen Reliabilität zurück. Ein gestiegenes Anspruchsdenken des Publikums sowie des Werbemarktes, fragmentierte Zielgruppen mit spezifischen Interessen und eine verschärfte Konkurrenzlage erfordern ein Reibungsverluste minimierendes Erfolgskonzept, das mit der strategischen Formatmarkenbildung gegeben ist. Im Gegensatz dazu erhöht sich durch eine intuitionsbasierte Entscheidungsfindung die Gefahr von Fehlinvestitionen und erheblicher Anpassungskosten. Markenpotenziale lassen sich durch eine systematische Formatmarkenbildung schneller erkennen und effektiver umsetzen, markenschädigende Entscheidungen werden frühzeitig unterbunden. Auch sonst existieren keine Instrumente oder Strategien, die ein Formatmarkenmanagement substituieren können. So optimiert bspw. ein Qualitätsmanagementkonzept (Kapitel 4.2.3.) zwar die Qualität, nicht aber die Markenwirkung eines Formates. Insgesamt kann das Markenmanagement im Rahmen der Formatentwicklung, -produktion und -vermarktung als erfolgskritische Fähigkeit betrachtet werden. Durch Lernprozesse sowie wachsende Erfahrung und Souveränität steigt der Wert einer solchen Funktion, die insbesondere unter Unsicherheit Struktur verleiht, an (Radtko 2010, S. 112). Zu resümieren ist, dass sowohl die Format-

marke als auch Prozesse der Formatmarkenbildung Quellen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile darstellen und daher im strategischen Management von TV-Unternehmen besondere Beachtung erfahren sollten.

2.2.2.3. Formatmarkenwirkungen

Wirkungen auf den Rezipienten

Um Faktoren beschreiben zu können, die Markenwissen, Markenpräferenz und langfristige Markentreue nach sich ziehen, sind wissenschaftliche Erkenntnisse aus der Konsumentenforschung hilfreich (Baumgarth 2008, S. 34). Ein wesentlicher Aspekt der Markenwirkung ist die Speicherung der Marke im Gehirn. Das Mehrspeichermodell des menschlichen Gedächtnisses besteht aus dem sensorischen Speicher, der visuelle, auditive, olfaktorische und haptische Wahrnehmungen registriert, dem Kurzzeitgedächtnis, das im sensorischen Speicher gelagerte Informationen bei Relevanz aufnimmt, und dem Langzeitgedächtnis, das die im Kurzzeitgedächtnis befindlichen Informationen teilweise übernimmt (Baumgarth 2008, S. 42-43). Bereits mehrere Studien konnten nachweisen, dass gespeichertes Markenwissen Einfluss auf die Beurteilung einer angebotenen Leistung hat (Baumgarth 2008, S. 56). Vor diesem Hintergrund ist es für das Markenmanagement ein entscheidendes Ziel, mit dem Format und den mit ihm verbundenen Assoziationen in das Langzeitgedächtnis des Konsumenten zu gelangen.

Durch assoziative Netzwerke werden Informationen, die in den Langzeitspeicher bzw. in das semantische Gedächtnis gelangen, dargestellt. Diese bestehen, wie in Abbildung 7 ersichtlich, aus Knoten und Kanten und repräsentieren hierarchisch untergliederte typische Eigenschafts- und Gedankenmuster subjektiver Natur, die ggü. einer bestimmten Formatmarke bestehen (Baumgarth 2008, S. 43-44). Unterschieden wird zwischen primären und angrenzenden Assoziationen sowie zwischen sachlichen bzw. rationalen und bildlichen bzw. emotionalen Informationen. Dabei verfestigen sich in der linken Gehirnhälfte rationale und objektive Eigenschaften einer Marke, z. B. Informationen über die Folgenlänge einer TV-Serie. In der rechten Gehirnhälfte werden emotionale Eindrücke und Bilder gespeichert, die in besonderem Maße verhaltensrelevant sind (Fass 2007,

S. 229). Ebenfalls trifft dies auf Assoziationen zu, die einzigartig sind und mit denen direkt oder indirekt ein spezifischer persönlicher Nutzen verbunden wird.

Assoziative Netzwerke gehen vom Prinzip der sich ausbreitenden Aktivierung aus (Collins/Loftus 1975). Demnach erfolgt durch einen Reiz die Aktivierung eines Knotens. In der Folge werden auch die durch Assoziationen angrenzenden Knoten aktiviert. Diese Aktivierung dehnt sich zwar über das Netzwerk aus, jedoch mit abnehmender Intensität (Baumgarth 2008, S. 44). Daher ist es für die Formatmarkenführung von besonderer Wichtigkeit, relevante Assoziationen eng mit dem Format zu verknüpfen. Eine Formatmarke wird optimal verinnerlicht, wenn die Wahrnehmung der Marke zu eindeutigen, beabsichtigten und andauernden Verbindungen führt und ein spezifisches Image (zur ausführlichen Erklärung des Imagebegriffs: Kapitel 2.3.2.) entstehen kann. Insbesondere auf gesättigten Märkten, wie dem Fernsehmarkt, fungiert das Image als wichtige Entscheidungshilfe für den Rezipienten, da einhergehende Prüf- und Informationskosten sinken. Damit sich eindeutige Gedächtnisstrukturen bilden und festigen können, ist eine Vielzahl von Kontakten mit der Formatmarke nötig, wobei die verschiedenen Formatelemente eine stets gleichartige Qualität oder Beschaffenheit vorweisen sollten. Eine besondere Bedeutung kommt daher dem Management der crossmedialen Aufbereitung der Formatmarke zu.

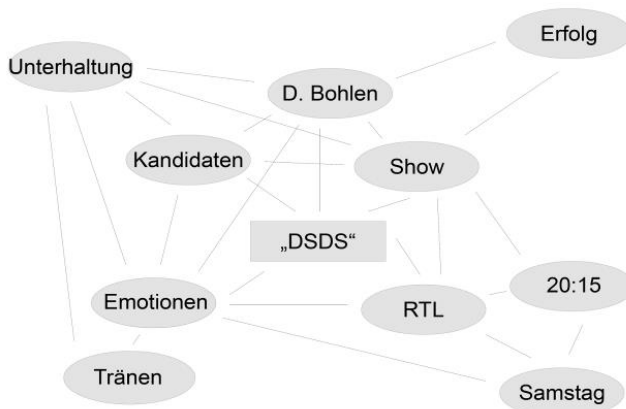


Abb. 7: Assoziatives Netzwerk zur Formatmarke „Deutschland sucht den Superstar“

Grundlegend für die Wahrnehmung einer Marke ist die Aufmerksamkeit des Individuums. Nach Hoyer und MacInnis (2004, S. 59-79) wird diese durch persönlich relevante, überraschende, angenehme und leicht zu verarbeitende Reize gefördert. Wahrgenommen werden Reize entweder visuell, z. B. durch das Logo eines TV-Formates, auditiv, z. B. durch die Titelmusik einer Sendung, olfaktorisch, z. B. durch den druckfrischen Geruch eines DVD-Booklets, gustatorisch, z. B. durch das Parfüm einer Moderatorenmarke, oder haptisch, z. B. durch die Beschaffenheit der Sitzplätze eines TV-Studios (Baumgarth 2008, S. 65). Unterschiedliche Sinnesmodalitäten verstärken sich gegenseitig, wenn sie die gleichen Inhalte vermitteln (Baumgarth 2008, S. 70-71). Wird eine Formatmarke über alle Sinnesebenen hinweg stimmig präsentiert, so erfolgt eine ganzheitliche Markenwahrnehmung.

		Beurteilung (B) 1: schlecht 10: gut	
	Wichtigkeit (W) 1: unwichtig 10: wichtig	„Schlag den Star“	„Verstehen Sie Spaß?“
Faktor Action	6	8	5
Faktor Spannung	8	8	7
Faktor Humor	9	6	8
Wahl $\sum(W_j) \times (B_j)$		166	158

Abb. 8: Wahl eines Showformates im Multiattributmodell

Nach der Wahrnehmung erfolgt die Beurteilung der Marke, die auf gespeicherten Einstellungen und Images basiert (Baumgarth 2008, S. 79). Allgemein versteht man unter Einstellung eine eindimensionale Größe, die einen gelernten und dauerhaften Zustand beschreibt, ggü. einem Betrachtungsgegenstand positiv oder negativ zu reagieren (Trommsdorff 2004, S. 159). Images stellen als mehrdimensionale Größen die Basis für Einstellungen dar (Koch 1999, S. 60). Zur Messung von Markeneinstellungen und -präferenzen eignen sich Markenpräferenzmodelle. Beispielsweise zeigt das Multiattributmodell, wie Konsumenten anhand der Fähigkeit der Marke, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ihre Markeneinstellung konstituieren (Baumgarth 2008, S. 80-81). Die gewünschten Eigenschaften er-

halten individuelle Gewichtungen, die mit dem erwarteten Erfüllungsgrad verrechnet werden. Besteht Beurteilungssicherheit, so entsteht Markenvertrauen, das von Benkenstein und Uhrich als „(...) Schlüsselkonstrukt zur Erklärung von langfristigen Bindungen eines Kunden an eine Marke“ (2008, S. 45) bezeichnet wird. In folgendem Beispiel bevorzugt der Konsument das Format „Schlag den Star“.

Bei der Markenwahl, als letzter Ausprägung nicht-beobachtbarer Markenwirkungsprozesse, trifft das Individuum eine Entscheidung über die zu rezipierende Formatmarke (Baumgarth 2008, S. 86-87). Dabei kann die gedankliche Formatmarkenwahl von der realen Wahl abweichen, wenn Umwelt- (z. B. gesellschaftliche Sanktionierung bei der Wahl einer bestimmten TV-Sendung), Zeit- (z. B. wechselnde Stimmungen und damit Rezeptionsbedürfnisse über den Tag hinweg) oder Informationsfaktoren (z. B. Videotexthinweis auf eine attraktive Sondersendung) der ursprünglichen Entscheidung entgegenstehen (Peter/Olson/Grunert 1999, S. 135). Von der High-Involvement-Markenwahl wird die Low-Involvement-Markenwahl unterschieden. Während die involvierte Formatmarkenwahl einen interessierten, informierten und abwägenden Rezipienten voraussetzt, bezieht sich die Low-Involvement-Markenwahl auf ungezielte Einschaltvorgänge, die auf der Basis von Heuristiken ablaufen. Eine Formatmarke wird dann anhand von Schlüsselinformationen ausgewählt (Baumgarth 2008, S. 88-90).

Das Hauptziel der strategischen Formatmarkenbildung ist die Markentreue, die dann erreicht ist, wenn ein TV-Angebot wiederholt rezipiert wird (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 405). Unterschieden wird zwischen echter Formatmarkentreue, bei der eine hohe Überzeugung vom Format vorliegt, und unechter Formatmarkentreue, bei der die Gewohnheit des Rezipienten zum Konsum führt (Bloemer/Kasper 1995, S. 313-314). Die Effekte einer echten Markentreue sind niedrigere Marketingkosten, da überzeugte Zuschauer einfacher gebunden werden können, eine Erleichterung der Akquisition neuer Zuschauer aufgrund eines Word-to-Mouth-Effekts und eine erhöhte Resistenz ggü. dem Wettbewerb, da loyale Kunden Fehlleistungen „verzeihen“ (Burmman/Meffert/Kirchgeorg 2008, S. 74). Gegenüber dem Werbemarkt sind derartige positive Aspekte von Formatmarkentreue zu vermarkten.

Wirkungen auf das Projektnetzwerk

TV-Produktionen zeichnen sich dadurch aus, dass verschiedene Akteure innerhalb eines Projektnetzwerkes über einen bestimmten Zeitraum gemeinsam agieren (Windeler/Lutz/Wirth 2001, S. 94; Bouncken/Jones 2008, S. 196; Kapitel 4.1.5.1.). Das Netzwerk besteht sowohl aus fest angestellten Mitarbeitern, z. B. Senderredakteure, die in den Prozess der Markenidentitätsentwicklung von Beginn an eingebunden sind, und freien Mitarbeitern, z. B. Moderatoren oder Schauspieler, die bis zur Erstkontaktaufnahme durch den Personalentscheider kein Formatmarkenwissen vorweisen, da das Format noch keine öffentliche Wirkung entfalten konnte.

Um die beschriebenen Informationsmängel zu reduzieren, ist bei der Personalakquise eine Darstellung des Formatprojektes, die potenzielle Mitarbeiter emotional anspricht und den Markenkern definiert, umzusetzen (Kapitel 4.1.5.2.1.). Eine besondere Aufgabe stellt hierbei die Abgrenzung von der Sendermarke dar, denn teils werden Formate umgesetzt, die nicht mit der Senderausrichtung kongruieren, bspw. bei einer geplanten Imageanreicherung der Sendermarke. Ein Beispiel dafür ist das Infotainmentformat „Welt der Wunder“, das durch seinen Anspruch, Wissen zu vermitteln, die für leichte Unterhaltung stehende Marke RTL 2 aufwertete (Hey).

Durch die Kommunikation der Markenidentität im Rahmen der Mitarbeiterakquise, bspw. durch Aushänge an Hochschulen, Onlinevideos oder persönliche Gespräche, wird ein „Ersatz“ für die fehlende Formatmarkenwirkung sichergestellt. Die Gefahr einer Fehlbesetzung aufgrund nicht vorhandener Markenüberzeugung und daraus resultierender Anpassungskosten sinkt, da freischaffende Kreativakteure jene Projekte auswählen, mit denen sie sich in hohem Maße identifizieren können (Kapitel 4.1.5.1.; 4.1.5.2.1.). So entscheiden sich Schauspieler, die auf ein bestimmtes Genre spezialisiert sind und sich in diesem „heimisch“ fühlen, immer wieder für ähnliche Projekte. Beispiele hierfür sind Bruce Willis oder Arnold Schwarzenegger, die typische Darsteller des Actiongenres sind. Die Besetzung dieser Schauspieler für ein anderes Genre, z. B. einem Melodram oder Liebesfilm, stellt aufgrund fehlender persönlicher Identifikation und Erfahrung ein Risiko dar.

Auf Basis der Resource Based View ist intrinsisch motiviertes Personal als bedeutende Ressource von TV-Unternehmen zu betrachten (Bullinger 1996, S. 5;

Ringlstetter/Kaiser 2008, S. 41). Eine intrinsisch motivierte Arbeitskraft zeichnet sich nicht nur durch ein besonderes Engagement aus (Tomczak/Morhart/Jenewein 2008, S. 183), sondern fungiert als Multiplikator, indem sie positive Markenkommunikation betreibt, bspw. durch wohlwollende Äußerungen in sozialen Netzwerken (Kapitel 4.1.6.2.2.). Tritt eine herausragend bekannte Personenmarke als Multiplikator auf, so profitieren Markenbekanntheit und -image in erheblichem Maße. Durch Maßnahmen der extrinsischen Motivationssteigerung kann insbesondere in kreativen Branchen kein gleichwertiger Motivationsstandard erreicht werden (Frey/Osterloh 2002, S. 21); daher ist von einer geringen Substituierbarkeit intrinsischer Motivation zu sprechen. Ebenso wenig ist ein hoher intrinsischer Motivationsgrad imitierbar, da dieser auf einer persönlichen Interessensdisposition beruht und nicht künstlich erzeugt werden kann. Kausale Ambiguität liegt vor, da nicht ersichtlich ist, welche konkreten, der intrinsischen Motivation geschuldeten Aktivitäten die Qualität des Endprodukts steigern. Führungsmaßnahmen zur Aufrechterhaltung und maximalen Ausschöpfung der intrinsischen Motivation sind geprägt von der speziellen Ausstrahlung des Projektleiters. Eine charismatische Ausstrahlung ist nicht erlernbar (Habann 1999, S. 65). Von einer knappen Ressource kann nicht gesprochen werden, da die Fernsehbranche aufgrund ihrer vielfältigen Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung eine hohe Anziehungskraft ausübt. Dementsprechend besteht ein Überangebot an motivierten Kreativakteuren (Wright/McMahan/McWilliams 1994, S. 307; Blair 2001, S. 158). Einzig für spezielle Projekte, z. B. Trash- oder Erotikproduktionen, kann das Kriterium der Knappheit aufrechterhalten werden.

Während des Formatprojekts sind Maßnahmen zu ergreifen, die die interne Markenwirkung intensivieren, um ein konstant hohes Formatmarkencommitment sicherzustellen. Definiert wird das Markencommitment als psychologische Bindung der Mitarbeiter an die Formatmarke, die zu der Bereitschaft führt, Anstrengungen im Sinne derselben zu ergreifen (Burmam/Zepelin 2005, S. 279). Auf Basis der Markenidentität ist ein Formatleitbild (Kapitel 4.1.3.1.), das Markenwerte, -kompetenzen und -ziele erläutert, zu entwerfen und den Mitarbeitern auszuhändigen. Daneben erhalten die Mitarbeiter durch Kommunikationsmittel wie Infomappen, Broschüren, Styleguides, Newsletter oder Videos sowie durch Gespräche und Infoveranstaltungen eine Orientierung bzgl. der Ausrichtung des Angebotes und ihres erwünschten Verhaltens. Eine besondere Beachtung sollte freien Mitarbeitern geschenkt werden, die nur selten, bspw. aufgrund weniger

Drehtage oder der Leistungserbringung über digitale Kanäle, mit dem Netzwerk in Kontakt treten und daher eine geringere Markenwirkung erfahren. Ausführlich wird auf Aspekte der internen Markenführung in Kapitel 4.1.5. eingegangen. Beispielsweise werden Ansatzpunkte der zielgerichteten Personalbeschaffung sowie Möglichkeiten der Motivationssteigerung von Kreativakteuren erläutert.

2.2.2.4. Formatmarkenfunktionen

Funktionen für den Rezipienten

Für den Rezipienten erfüllt die Formatmarke wichtige Funktionen. Zum einen erhöht sie die Informationseffizienz, indem Informationen gebündelt und dem Nachfrager bereitgestellt werden (Fischer/Meffert/Perrey 2004, S. 339). Eine Fernsehsendung ist ein Erfahrungs-, teilweise ein Vertrauensgut. Durch Angaben zu beteiligten Akteuren, dem Herstellungsland, erhaltenen Kritikerpreisen und anderen Faktoren werden in einem gesättigten, unüberschaubaren Markt Hilfestellungen zur Qualitätsbeurteilung geboten (Meffert/Burmann/Koers 2002, S. 9; Fischer/Meffert/Perrey 2004, S. 339; Bode 2010, S. 46). Der Konsument ist nicht gezwungen, umfangreiche Aufwendungen zur Informationsbeschaffung zu leisten und spart dadurch Transaktionskosten. Eine Rationalisierungsfunktion erfüllt die Formatmarke, da vordergründig die für den Konsumenten wesentlichen Produkteigenschaften kommuniziert werden. Entscheidungsprozesse vereinfachen sich durch die Darbietung dieser Schlüsselinformationen.

Durch ein wiedererkennbares visuelles und akustisches Erscheinungsbild hebt sich eine Formatmarke vom Wettbewerb ab. Für den Konsumenten substituiert dieses Erscheinungsbild fehlende Informationen, sodass dieser in der Lage ist, ein gewünschtes Angebot medienübergreifend leichter zu kategorisieren und einen Überblick über aktuelle Marktangebote zu erhalten (Meyen 2001, S. 88; Siegert 2004, S. 200; Bode 2010, S. 45); Such- und Informationskosten sinken. Beispielsweise bietet das Nachrichtenformat „Tagesschau“ durch sein Erscheinungsbild eine klare Orientierung. Geprägt ist dieses u. a. durch seriös wirkende Schriftzüge sowie eine orchestrale Titelmelodie, die Geltungskraft kommuniziert. Außerdem tragen die Sprecher unauffällige Kleidung und vermeiden in ihrem Vortrag Akzentuierungen oder emotionale Regungen. Als Resultat dieser

Signalwirkungen wird die „Tagesschau“ als vertrauenswürdige Qualitätsmarke wahrgenommen (ARD 2016a, S. 9).

Formatmarken reduzieren das Konsumrisiko, da durch deren Kontinuität die wahrgenommene Unsicherheit bzgl. Inhalt und Nutzen abnimmt (Fischer/Meffert/Perrey 2004, S. 339; Siegert 2004, S. 200; Möhlenbruch/Wolf 2009, S. 43-47). Durch den Aufbau eines nachhaltigen Images wird dem Format eine bestimmte Qualitätsposition zugeschrieben, sodass Markenvertrauen erlernt und Wahlprozesse vereinfacht werden (Siegert 2001, S. 110; Bode 2010, S. 46; Fuchs; Heiks; Süß; von Rimscha). Da eine stabile, vertrauensvolle Bindung zur Marke entsteht, erübrigt sich eine Bewertung von Alternativen, wodurch einhergehende Prüf- und Informationskosten sinken.

Für verschiedene, nie in identischer Form auftretende Formateinzelausgaben fungiert die Marke als Ordnungsrahmen. Für das Personal erwächst daraus die Pflicht, die Bedürfnisse des Rezipienten stets in ähnlich qualitativer Weise zu erfüllen, um der Gefahr von Reichweitenverlusten vorzubeugen (Siegert 2001, S. 122). Auftreten können diese bei schwerwiegenden Fehlleistungen, bspw. im Falle der absichtlichen Übermittlung verzerrter oder falscher Informationen eines Journalisten. Da fernsehspezifische Rezeptionsentscheidungen nicht aufgrund eines günstigeren Preises, sondern ausschließlich aufgrund der wahrgenommenen Qualität getätigt werden (Karstens/Schütte 2010, S. 85; Altmeyen), ist der Aufbau und die Konservierung eines Images umso bedeutender. Belegt werden kann die Vertrauensfunktion von Formatmarken anhand des Formates „Tagesschau“, das sich innerhalb der letzten Jahrzehnte nur marginal verändert hat und seit Ausstrahlungsbeginn in seriösem Stil einen Querschnitt der wichtigsten Nachrichten des Tages präsentiert. Aufgrund dieser Verlässlichkeit wird das Format von TV-Rezipienten geschätzt.

Die Formatmarke stiftet dem Zuschauer ideellen Nutzen nach innen und nach außen (Fischer/Meffert/Perrey 2004, S. 339). In der Regel sind beide Nutzenfunktionen miteinander verknüpft (Fischer/Meffert/Perrey 2004, S. 339). Nach außen richtet sich der Nutzen, indem der Konsument eine Marke zur Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit einsetzt. Menschen möchten durch die Rezeption bestimmter Medien- und Unterhaltungsangebote ihre aktuelle Milieuzugehörigkeit oder die Wechselabsicht in ein für sie erstrebenswertes Milieu andeuten (Hradil 2007, S. 167-168; Förster 2009, S. 109). Eine Formatmarke fungiert hierbei als „Abzeichen“, das die Abgrenzung zu anderen Wertorientierungen

unterstützt (Poth/Poth 1999, S. 241; Burmann/Meffert/Koers 2005, S. 12; Wenger 2006, S. 2-5; Burmann/Stolle 2007, S. 71-78). Dabei werden Attribute der Formatmarke auf die eigene Person übertragen, sodass eine Einordnung des Individuums erleichtert wird. Nach innen richtet sich der ideelle Nutzen einer Formatmarke, wenn diese aus intrinsischen Gründen konsumiert wird und der Identitätsbildung des Rezipienten dient. Marken entfalten in diesem Fall eine sinnstiftende Wirkung und befriedigen persönliche Interessen (Fischer/Meffert/Perrey 2004, S. 339).

Funktionen für das TV-Unternehmen

Aus Sendersicht dient die Formatmarke der Differenzierung am Markt und einer daraus erwachsenden dauerhaften Reichweiten-, Umsatz- und Renditeförderung (Esch 2004, S. 11-13; Beyer; Fuchs; Förster; Steiner; Vieck). Im Rahmen der Dualität des Absatzmarktes profitieren Werbekunden von zielgruppenspezifischer Aufmerksamkeit (Bode 2010, S. 50-51; Hallenberger; von Rimscha). In den Mediadaten werden quantitative und qualitative Reichweiten dokumentiert und kommuniziert, sodass ex ante eine Bewertung der Werberaumqualität ermöglicht wird (Sjurts 2002, S. 10-11). In diesem Kontext kommt auch die symbolische Funktion von Formatmarken zum Tragen, da Verantwortliche in Unternehmen, unabhängig von den Vorgaben des Mediaplans, eine Präferenz für diejenigen Medien als Werbeträger entwickeln, die sie selbst für attraktiv erachten (Siegert 2001, S. 129). Zudem bringen Führungskräfte in der Privatwirtschaft dem Konzept Marke generell großes Vertrauen entgegen.

Zusätzlich wird aufgrund des verlässlichen redaktionellen und audiovisuellen Konzepts ein Imagetransfer zwischen Formatmarke und Werbeprodukt bewirkt. Die „Harald Schmidt Show“ ist beispielhaft für ein Format zu nennen, das vorrangig aufgrund seiner Reputation, welche der intellektuellen, scharfsinnigen Art des Moderators geschuldet war, als Werberaum nachgefragt wurde. Reichweiten- und Imageeffekte sind als Argumente für die Durchsetzung höherer Preise am Werbemarkt anzusehen. Je besser es gelingt, Werbekunden bestimmte Alleinstellungsmerkmale zu kommunizieren, desto größer ist die Möglichkeit, eine Preisprämie zu realisieren (Bode 2010, S. 180).

Neben der Aufmerksamkeit, die für den Werbemarkt hergestellt wird, begünstigt die Formatmarke auch die Kommunikation über sender- oder konzern-

eigene Angebote bzw. über sich selbst (Radtke 2010, S. 96; Förster; Viek). Quoos (2001, S. 41) sieht in dieser Selbstreferenz einen wesentlichen Vorteil von Formatmarken, der dazu führt, dass sich TV-Angebote schneller am Markt etablieren können als Marken anderer Branchen. Auch Werbekunden profitieren von senderseitigen Marketingaktivitäten, da die platzierten Werbespots mitbeworben werden (Bode 2010, S. 53). Da Formatmarke und Sendermarke verknüpft sind und sich gegenseitig in Form eines Imagetransfers beeinflussen, unterstützt die formatspezifische Markenpolitik auch den Aufbau einer starken Senderidentität (Park 2004, S. 85; Elstner; Fuchs; Förster; Hallenberger; Ramme; Wendling). Im Falle von RTL 2, dessen Motto „It’s fun“ lautet, zeigt sich dies. Es werden nahezu ausschließlich Formate platziert, die die Werte der „Spaßgesellschaft“ verkörpern, z. B. „Köln 50667“ oder „X-Diaries“. Durch den Transfer der einzelnen Formatimages auf die Sendermarke wird deren Profil gestärkt.

Die Formatmarke stellt in der Fernsehwirtschaft eine risikominimierende Planungs- und Produktplatzierungshilfe dar (Bruhn 1994, S. 24). Die Misserfolgswahrscheinlichkeit sinkt, wenn etablierte Marken auf neue Märkte ausgedehnt werden, da diese Marken bereits bekannt sind und ein positives Image vorweisen. So lassen sich Erfolgskennzahlen von Markenerweiterungen ausreichend schätzen und abbilden. Es eröffnet sich die Möglichkeit, verschiedene Marktsegmente differenziert zu bearbeiten, indem eigene Anstrengungen unternehmen oder Lizenzen für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen vergeben werden (Bode 2010, S. 51). Da sich klassische Geschäftsfelder und Unternehmensstrukturen im Wandel befinden, werden branchenübergreifende Signale und Markierungen als Orientierungshilfen immer wichtiger. Die Formatmarke, als strategische Ressource, zählt folglich zu den Grundpfeilern eines Synergiemanagements in TV-Unternehmen.

Eine Formatmarke gibt Orientierung bei Fragen der redaktionellen Leistungserstellung oder geschäftlicher Entscheidungen, z. B. personeller Natur (Sieger 2004, S. 200). Durch die spezifische Ausrichtung einer Formatmarke kann ein klares Anforderungsprofil für potenzielle Moderatoren oder Schauspieler abgeleitet werden. Im Hinblick auf Beschaffungsmärkte stellen profilierte Marken aufgrund ihrer Identifikationsfunktion einen Wettbewerbsvorteil dar. So beeinflusst die Attraktivität einer Marke maßgeblich die Rekrutierung und Bindung von talentierten Mitarbeitern. Die Gewinnung von Kooperationspartnern und Kapitalgebern gelingt mit einer starken Marke leichter (Bode 2010, S. 52;

Radtke 2010, S. 89; von Rimscha). Zudem ist der Erfolg einer Formatmarke im internationalen Lizenzhandel von entscheidender Bedeutung (Heiks). Für den Lizenznehmer sinkt durch die Auswahl einer erprobten Formatmarke die Unsicherheit der Produkteinführung. Weiterhin profitiert der Lizenznehmer von der Beschreibung abgrenzbarer Prozessschritte, auf denen die systematische Formatmarkenbildung basiert.

2.3. Das Modell der identitätsorientierten Markenbildung und seine Anwendung auf Formatmarken

2.3.1. Die Begriffe „Identität“ und „Markenidentität“

Der Identitätsbegriff ist in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen ein zentraler Betrachtungsgegenstand, z. B. in der Ökonomie, Psychologie, Ethnologie, Philosophie und Soziologie. Eine fächerübergreifende Definition des Terminus existiert nicht (Frey/Haußer 1987, S. 3; Conzen 1990, S. 72).

In der Sozialpsychologie wird zwischen persönlicher Identität und sozialer Identität unterschieden (Huber/Kircher/Matthes 2008, S. 56; Sassenberg 2008, S. 60). Bei der persönlichen Identität, die von Erikson (1968, S. 61), dem Wegbereiter der psychoanalytischen Identitätsforschung, erstmals beschrieben wurde, handelt es sich um das Bewusstsein einer Person von ihrer eigenen Kontinuität über die Zeit hinweg und die damit verbundene Vorstellung einer Kohärenz im Denken, Handeln und Fühlen. Die persönliche Identität konstituiert sich aus individuellen Merkmalen, bspw. besonderen Fähigkeiten oder Persönlichkeitseigenschaften (Wagner/Stellmacher 2004, S. 161).

Im Gegensatz zur persönlichen Identität entwickelt sich die soziale Identität über die Zugehörigkeit zu gesellschaftlichen Gruppen (Burmann/Zepplin 2004, S. 10; Sassenberg 2008, S. 60), z. B. Parteien, Unternehmen, Religionsgemeinschaften oder Sportvereine, und der damit verbundenen Tendenz, spezifische Werte und Normen dieser Gruppen zu übernehmen (Tajfel 1982, S. 102). Große Gruppen, z. B. die Einwohner eines Landes, befriedigen primär das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, kleine, z. B. Sportvereine, das Bedürfnis nach Unterschiedlichkeit (Brewer 1991), im Allgemeinen bedienen Gruppen den Wunsch nach Sicherheit (Hogg 2000). Eine wichtige Voraussetzung dafür, dass Gruppenmit-

gliedschaften verhaltenswirksam werden, ist, dass sich ein Individuum mit den prototypischen Mitgliedern der jeweiligen Gruppe bzw. deren Werten und Verhaltensweisen identifiziert (Oakes 1987; Wagner/Stellmacher 2004, S. 161; Sasenberg et al. 2007).

Die Selbstwertschätzung in der sozialen Identität hängt davon ab, welchen Status die eigene Gruppe im Vergleich zu relevanten fremden Gemeinschaften einnimmt. Nur wenn sich die eigene Gruppe ggü. anderen Gruppierungen profilieren kann, wird eine positive soziale Identität erreicht (Trepte 2004, S. 232-233; Wagner/Stellmacher 2004, S. 161). Die Aufwertung der eigenen Gruppe sowie die Abwertung der „Outgroup“ dienen der Manifestierung und Stärkung der sozialen Identität (Lemyre/Smith 1985; Trepte 2004, S. 232-233). Identitätskrisen können sich ergeben, wenn ein Individuum eine Gruppe ablehnt, aus dieser aber nicht austreten kann, bspw. im Falle des Geschlechts oder der Ethnie (Deaux et al. 1999).

Nach Tajfel und Turner (1986) ist das Verhalten von Personen in unterschiedlichem Maße von der persönlichen und der sozialen Identität bestimmt (Wagner/Stellmacher 2004, S. 162). Die Interaktion eines Liebespaares ist bspw. in aller Regel durch die jeweilige persönliche Identität geprägt. Dies kann sich ändern, wenn der Mann oder die Frau eine sexistische Äußerung tätigt. Die vormalis interpersonale Interaktion wandelt sich in eine intergruppal. Die soziale Identität tritt somit kontextabhängig zum Vorschein (Wagner/Stellmacher 2004, S. 162).

Die Betriebswirtschaftslehre versteht unter dem Begriff „Markenidentität“ diejenigen gleichartigen Merkmale einer Marke, die aus Sicht der internen Zielgruppen in nachhaltiger Weise den Charakter der Marke prägen (Meffert/Burmann 1996a, S. 31; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 359-361). Als Substanz einer Marke stellt die Markenidentität eine Differenzierung am Markt sicher (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 361). Bei der Gestaltung einer Markenidentität nimmt das Unternehmen eine Inside-out-Perspektive ein (Burmann/Meffert 2005a, S. 52; Günter/Hausmann 2009, S. 44); es wird eine Ausrichtung formuliert, die den Charakter der Marke nachhaltig formt und dem Personal als impulsgebendes Wertekonstrukt Handlungssicherheit bietet (Bekmeier-Feuerhahn/Sikkenga 2008, S. 170; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 359-364). Es bedarf längerer Zeit und Reflektion, um eine Identität auszuarbeiten, die sämtliche Ansprüche, die eine Institution an sich stellt, vereinbart.

Eine wiedererkennbare Markenidentität ist die Voraussetzung dafür, dass sich durch Kommunikation mit Konsumenten ein Markenbild mit einzigartigen Assoziationen aufbauen kann (Aaker 1996, S. 68-69). Erst wenn das öffentliche Fremdbild mit dem entwickelten Selbstbild übereinstimmt, ist eine optimale Identitätsausprägung der Marke erreicht (Meffert/Burmann 1996a, S. 38-39; Burmann/Nitschke 2003, S. 21; Kothen 2007, S. 35).

Es lassen sich vier Merkmale der Markenidentität benennen (Kapferer 1992, S. 41; Meffert/Burmann 1996a, S. 29):

- **Wechselseitigkeit:** Zwischen einer Marke und ihren externen Anspruchsgruppen existiert eine Beziehung. Genauso wie die Marke Signale an ihr Umfeld sendet, bezieht sich das Umfeld auf die Marke, z. B. indem es mit ihr kommuniziert oder sie konsumiert. Durch die Qualität der Beziehung zwischen Sender und Empfänger werden Güte und Status einer Markenidentität determiniert. Unternehmensintern konstituiert sich die Markenidentität durch die Beziehungen der internen Zielgruppen untereinander (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 359). Die Wechselseitigkeit der Identität wird als „Paradigma der Identitätsforschung“ bezeichnet (Frey/Haußer 1987, S. 17).
- **Kontinuität:** Im Gegensatz zum Fremdbild der Marke, ist die Identität ein stabiles Konstrukt, das nur selten Veränderungsprozessen unterworfen ist. Die Formulierung einer Markenidentität kann als grundlegender Prozess beschrieben werden, durch den das Handeln über Jahre hinweg bestimmt wird.
- **Konsistenz:** Eine Identität besteht aus verschiedenen Komponenten, die bestenfalls widerspruchsfrei zueinander passen. Durch die Abstimmung markenbezogener Handlungen wird eine wiedererkennbare Markenidentität und in der Folge Vertrauen beim Konsumenten hergestellt. Dies begünstigt eine langfristige Markenbindung.
- **Individualität:** Aufgrund der spezifischen Kombination einzelner Identitätskomponenten nimmt der Konsument die Marke als einzigartig wahr. Die Markenidentität stellt folglich eine notwendige Bedingung für die Entwicklung und Festigung des Vertrauens des Konsumenten in die Marke dar. Da sich die Identität einer Marke nicht ohne weiteres kopieren lässt, wird eine Differenzierung auf dem Markt ermöglicht (Burmann/Maloney 2007, S. 15).

2.3.2. Die Begriffe „Image“ und „Markenimage“

Während der Begriff „Identität“ in der Sozialpsychologie eine umfassende Behandlung erfährt, steht das „Image“ weniger im Fokus des Diskurses. Erwähnung findet dieses als Fremdbild, welches Personen von anderen Personen haben (Schweiger 1992, S. 15). Ein Fremdbild ist mehrdimensional (Johannsen 1971, S. 35-36), d. h. Menschen kategorisieren andere Menschen anhand einer Vielzahl von Merkmalen, z. B. Alter, Geschlecht, Beruf, Freizeitaktivitäten oder körper-sprachliche Aspekte, die sich auf verschiedene „Beurteilungsbereiche“ beziehen, bspw. Bildung, Lebensstil oder politische Einstellung. Es kann sowohl objektive Fakten als auch Mutmaßungen und Meinungen beinhalten (Kurz 2008, S. 230). Beruht ein Fremdbild auf Vorstellungen, die aufgrund falscher oder fehlender Informationen gebildet werden, so besteht die Gefahr eines Vorurteils bzw. einer Stereotypisierung (Aronson/Wilson/Akert 2004, S. 485; zur näheren Erläuterung dieser Begriffe: Ganter 1997). Hierbei werden bestimmte Merkmale von der Öffentlichkeit „automatisch“ mit Eigenschaften verknüpft, die angeblich mit diesen Merkmalen in Zusammenhang stehen (Fischer 2005, S. 152).

Goffman resümiert in seiner Publikation „Wir alle spielen Theater“ (1959), dass Menschen nach einem für sie attraktiven Fremdbild streben und daher im Alltag spezielle Darstellungstechniken, z. B. Mimik oder Körpersprache, anwenden, um dieses herbeizuführen. Insbesondere im Bereich der Stigmabewältigung kommt die Strategie der Selbstdarstellung zum Vorschein, bspw. wenn Menschen gegen Vorurteile, die ihnen entgegengebracht werden, offensiv ankämpfen. Ebenfalls orientieren sich Menschen des öffentlichen Lebens, z. B. Politiker, Künstler oder Sportler, an einem Idealfremdbild, um die Gunst der Öffentlichkeit zu gewinnen und persönliche Karriereziele zu erreichen. In den Publikationen von Herbst (2003) und Engh (2006) wird der öffentliche Mensch als Marke interpretiert, der durch seine Eigenschaften, Äußerungen und Handlungen gezielt ein erwünschtes Fremdbild herbeiführt.

In der Betriebswirtschaftslehre wird das Markenimage als die Gesamtheit aller subjektiven Wahrnehmungen einer Marke, die in Form von Assoziationen im Gedächtnis von Konsumenten repräsentiert sind, definiert (Herzog 1963; Plummer 1984, S. 28; Meffert/Burmann 1996a, S. 34; Baumgarth 2008, S. 49). Als Fremdbild der Markenidentität (Kothén 2007, S. 33; Baumgarth 2008, S. 27; Stichnoth 2008, S. 8) ist es als Akzeptanzkonzept in der Psyche relevanter exter-

ner Zielgruppen fest verankert (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 6). Für Keller liegt die Stärke einer Marke „in the minds of consumers or customers“ (2000, S. 157). Die Eigenschaften einer Marke können objektiv vorhanden und sachlich begründet sein oder dieser subjektiv zugesprochen werden. Die Attraktivität des Images einer Marke entscheidet über die Bereitschaft des Kunden, diese dauerhaft nachzufragen (Sirgy 1985; Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 6). Dementprechend bezeichnet Sattler (1997) das Markenimage als wichtigsten Treiber des Markenwertes.

Da das Markenimage die Wirkungsebene der Markenbildung betrifft, entwickelt es sich zeitverzögert, im Zuge der Ausprägung der Markenidentität (Stichnoth 2008, S. 8). Als transaktionskostensenkende Institution zielt das Image darauf ab, Informationsdefizite und die damit verbundenen Unsicherheit der Nachfrager im Bezug auf das Angebot zu reduzieren (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 268). In der Folge wachsen auf Konsumentenseite Orientierung und Vertrauen. Maßnahmen zur Profilierung eines Images sind „Imagekampagnen“, im Rahmen derer auf einen bestimmten Zeitpunkt hin eine Vielzahl von Kommunikationsmaßnahmen geplant werden, die das Fremdbild der Marke nachhaltig stärken sollen (Bentele 2011, S. 315-317).

Ausgehend von der Resource Based View fungiert die Formatmarke aufgrund ihres unverwechselbaren Images als immaterielle Ressource, die den Wert eines TV-Unternehmens langfristig mitbestimmt. Der gezielte Aufbau und die Strukturierung einer Imageposition ist folglich als Strategie der Potenzialsicherung aufzufassen. Ein wettbewerbsfähiges Formatmarkenportfolio setzt sich aus attraktiven Angeboten zusammen, die individuelle, nicht-kopierbare Images besitzen und den Anforderungen des Marktes gerecht werden.

2.3.3. Ausrichtung, untersuchungsspezifische Eignung und Umsetzung der identitätsorientierten Markenbildung

2.3.3.1. Ausrichtung der identitätsorientierten Markenbildung

Die Markenidentitätsforschung hat seit den neunziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts wesentlich zu einem besseren Verständnis von Marken und ihrem Einfluss auf den Konsumenten beigetragen (Meier-Kortwig/Stüwe 2000; Bur-

mann/Blinda 2003, S. 3). Die enorme Wichtigkeit von Marken für Organisationen und Nachfrager wird auf die spezifische Identität dieser Marken zurückgeführt; es wird versucht, diese zu erfassen, zu beschreiben und Handlungsempfehlungen für die Bildung wiedererkennbarer Markenidentitäten zu liefern (Burmans/Blinda 2003, S. 3). Das identitätsorientierte Markenverständnis hebt sich damit von anderen Ansätzen ab, die in der Marke lediglich ein schutzfähiges Zeichenbündel, ein markiertes Produkt oder ein gewerbliches Schutzrecht sehen (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 3).

Der Markenmanagementansatz nach Meffert und Burmann (1996a) stellt die individuelle Identität einer Marke in den Fokus und reagiert auf die Anforderungen der Märkte, die in den letzten Jahrzehnten immer komplexer geworden sind. In besonderem Maße trifft dies auf den TV-Markt zu (Kapitel 2.1.2.). Dort führen Faktoren wie die Angleichung von Inhalten, die Geschwindigkeit von Formatimitationen und ein erhöhtes Anspruchsdenken des Publikums zu der Herausforderung, sich nachhaltig von der Konkurrenz zu differenzieren und beim Konsumenten Präferenzen aufzubauen (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 1; Burmann/Heemann 2006, S. 9).

Trotz des intensiven Wettbewerbs sind Marken wie Disney, RTL oder „Wer wird Millionär?“ in der Lage, durch ihre Identität einen Mehrwert zu transportieren, hohe Marktanteile zu erzielen und Konsumenten langfristig zu binden. Die Fähigkeit, wiedererkennbare Marken aufzubauen und zu pflegen, schafft somit nachhaltige Werte für Unternehmen (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 1). Auch auf Märkten, die durch geringe Qualitätsunterschiede gekennzeichnet sind, gelingt es Unternehmen trotz fehlender funktionaler Differenzierung durch ihre Marken Kundentreue herzustellen (Hupp 2001; Högl/Hupp 2001). Aufgrund ihrer wertschöpfenden Eigenschaften hat die Marke über die letzten drei Jahrzehnte stark an Bedeutung gewonnen. So sind zwischen 1990 und 2004 über 800.000 Neuanmeldungen beim Patent- und Markenamt eingegangen (DPMA 2001, S. 25; DPMA 2005, S. 51).

Das identitätsorientierte Markenbildungsmodell nach Meffert und Burmann (1996a) bietet Antworten zur Frage nach dem systematischen Aufbau und der professionellen Führung von Marken. Dabei nimmt der Nutzenaspekt eine zentrale Rolle ein, da sich eine erfolgreiche Marke durch ein überlegenes Nutzenbündel auszeichnet. Die nutzenbegründenden Markeneigenschaften können sowohl physischer als auch immaterieller Natur sein und sorgen dafür, dass sich

das Produkt oder die Dienstleistung aus Sicht relevanter Zielgruppen funktional und symbolisch differenziert (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 3). Einen immateriellen Nutzen bieten TV-Formatmarken, da diese aufgrund einer bestimmten Gratifikation, z. B. Unterhaltung oder Information, konsumiert werden. Durch die verdichtete Wahrnehmung und Einordnung der Signale der Markenidentität entsteht auf Seiten der Zielgruppen ein spezifisches Markenimage (Abb. 9).

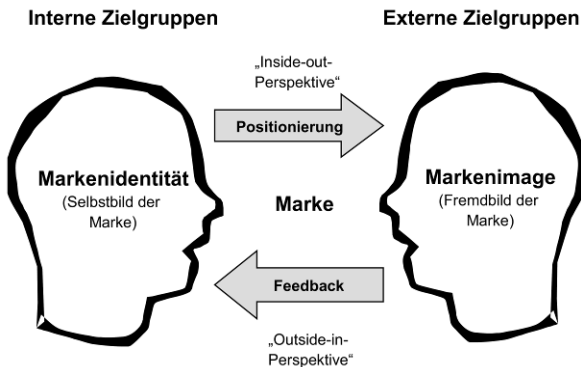


Abb. 9: Beziehung zwischen Markenidentität und Markenimage

Quelle: Burmann/Meffert 2005a, S. 52

Aufgabe ist es, eine konsistente und eigenständige Markenidentität zu konzeptualisieren (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 9), deren Elemente beständig zu vermitteln und so ein positives Vorstellungsbild von der Marke in den Köpfen relevanter Stakeholder zu erzeugen. Überträgt man dieses Erkenntnis auf die Entwicklung und Führung von TV-Formaten, so differenzieren sich jene Formate vom Wettbewerb, die in der Lage sind, ein einzigartiges Aussagekonzept umzusetzen, das sich als Akzeptanzkonzept in den Köpfen der Zuschauer manifestiert. In der Folge sinken Transaktionskosten der Formatauswahl, während Markentreue befördert wird. Das Ziel der systematischen Formatmarkenbildung liegt demnach in der Gestaltung und Vermarktung identitätsstarker TV-Formate, die ggü. Nicht-Formatmarken einen Wettbewerbsvorsprung erzielen.

Erforderlich wird ein Managementkonzept, das sämtliche Aktivitäten zur Bildung und Steuerung einer Marke erfasst und strukturiert (Burmam/Blinda/

Nitschke 2003, S. 9). Dieses Konzept wird in einzelne Prozesse untergliedert, die unter den Oberbegriffen „Strategisches Markenmanagement“, „Operatives Markenmanagement“ und „Markencontrolling“ zusammengefasst werden. Während im strategischen Markenmanagement auf der Basis einer Situationsanalyse und im Zuge der Zielformulierung die Markenidentität konfiguriert wird, übernimmt das operative Markenmanagement die Aufgabe, die Markenidentität in Form von Markenführungsinstrumenten zu transportieren. Weiterhin erfolgt eine rechtliche Absicherung der Markenidentität. Im Rahmen des Markencontrollings wird die Informationsversorgung aller an der Markenführung beteiligten Mitarbeiter sichergestellt und die Markenmanagementaktivitäten hinsichtlich bestimmter Effizienz- und Effektivitätskriterien beurteilt (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 11).

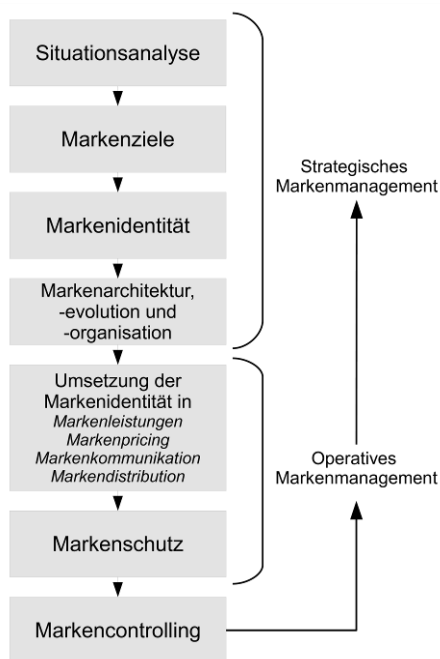


Abb. 10: Prozess des identitätsorientierten Markenmanagements

Quelle: in Anlehnung an Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 10

2.3.3.2. Eignung des Ansatzes für die Entwicklung von Formatmarken

In der Literatur finden verschiedene Konzepte des Identitätsaufbaus von Marken Erwähnung, bspw. das Identitätsprisma von Kapferer (1992) oder der Genetische Code von Brandmeyer und Schmidt (1999). Im Rahmen dieser Arbeit wird auf den Ansatz von Meffert und Burmann (1996a) zurückgegriffen, da dieser empirisch breit untermauert ist (Burmann/Kirchgeorg 2006-2016). Als vielversprechender theoretisch-konzeptioneller Ansatz zur Entwicklung von Marken hilft er, die in der TV-Wirtschaft weit verbreitete Hemmnis, „echte“ Innovationen hervorbringen, zu überwinden (Korner 2009, S. 30). Das Modell berücksichtigt, im Gegensatz zu traditionelleren Markenführungskonzepten, sowohl interne Ressourcen als auch die Lage der Märkte (Burmann/Meffert 2005a, S. 39). Konträr zum in der Fernsehpraxis gängigen Prinzip des intuitiven und aktionistischen Handelns werden Analyse- und Informationsmöglichkeiten umfassend genutzt und eine konzeptionsgeleitete Bearbeitung verschiedener Marken Aspekte ermöglicht (Korner 2009, S. 31).

Aufgrund der Spezifika, die das Produkt TV-Format vorweist, kann das in Kapitel 2.3.3.1. vorgestellte klassische Ablaufkonzept des identitätsorientierten Markenmanagements für die Formatmarkenbildung zwar wichtige Ansatzpunkte liefern, jedoch nur eingeschränkt aufrechterhalten werden. Es bedarf einer Transformation in der Hinsicht, dass den Besonderheiten, die sich durch das spezielle Medienangebot ergeben, Rechnung getragen wird. So handelt es sich bei einem Fernsehformat um ein immaterielles Gut, das eine erhebliche inhaltliche Breite vorweist und nicht standardisierbar ist. Es wird auf der Basis künstlerischer oder redaktioneller und betriebswirtschaftlicher Kompetenzen erstellt und bewegt sich auf einem „doppelten Absatzmarkt“ (Baumgarth 2004, S. 6; Pezoldt/Sattler 2009, S. 8; Wirtz 2016, S. 40-46). Implikationen, die sich durch neue technologische Entwicklungen ergeben, z. B. die Möglichkeit der Erstellung transmedialer Formate, die Initiierung von Interaktivität via Social Media zur Stärkung der Markenbindung oder die Nutzung von Onlinevideoplattformen als Feedbackkanal, sind in das Konzept zu integrieren.

Ferner ist zu berücksichtigen, dass die Abläufe in der Fernsehbranche anderen Gesetzmäßigkeiten folgen als jenen der Konsumgüterindustrie. Gekennzeichnet sind diese durch vielfältige Abstimmungsprozesse zwischen TV-Sender und Produktionsunternehmen. Eine Vielzahl an Personen mit unterschiedlichen

Qualifikationen, Erfahrungen und Zielen ist an der Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Formates beteiligt, was Markenbildung per se erschwert. Auch im Vergleich zu anderen Medienangeboten weist das Fernsehformat diverse Spezifika auf, bspw. ist dieses im Gegensatz zu vielen Printangeboten kostenfrei beziehbar. Daher besitzt der Preis als Entscheidungskriterium keine Relevanz, wodurch ein zielgerichtetes Pricing lediglich in Einzelfällen, z. B. beim Vertrieb von Merchandisingprodukten, zur Markenbildung beitragen kann (Sieger 2001, S. 161; Altmeppen). Auf der anderen Seite ergibt sich, dass Fernsehsender keine dem „System Marke“ entgegenstehende Strategie der Preisführerschaft verfolgen können (Stampfl 2004, S. 34; Deichsel 2006, S. 354).

Sowohl ein allgemeines als auch ein medienübergreifendes Konzept der Markenbildung greift zu kurz, um das Markenmanagement für TV-Formate hinreichend erfassen zu können. Die besonderen Produkteigenschaften des TV-Formates sowie Branchenspezifika dienen als Grundlage für die Konzeption eines Modells zur Bildung von Formatmarken, mit dessen Hilfe nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielt werden können. Bereits existierende Modelle zum Management von Medienmarken, bspw. von Engh (2006), der die Identität eines Musikkünstlers analysiert, oder Korner (2009), der die Identität einer Zeitungsmarke untersucht, geben Hinweise darauf, wie den Besonderheiten der Markenbildung in der Medienbranche Rechnung getragen werden kann. Bezogen auf den TV-Markt erörtert Wolff (2006a), wie sich eine Corporate Identity für einen Fernsehsender entwerfen lässt. Er entwickelt ein Modell mit den Bausteinen Markenarchitektur, Markenadressaten, Markenversprechen, Markenpositionierung und Markencontrolling und zeigt anhand zweier Fallbeispiele, wie sich ein systematisches Markenmanagementmodell für Fernsehsender umsetzen lässt. Allerdings sind die Mechanismen, welche für die Sendermarkenbildung gelten, nicht deckungsgleich mit jenen der Formatmarkenbildung. Wolff (2006a) gibt keine Hinweise darauf, wie die Produkte eines TV-Unternehmens, Formate, zu Marken aufgebaut werden können.

Nachdem in den nächsten Kapiteln die Schritte der klassischen identitätsorientierten Markenbildung dargestellt werden, steht in Kapitel 2.3.4. der idealtypische Ablauf einer Formatmarkenbildung, welcher auf einer umfassenden Literaturrecherche basiert, im Fokus. Die Erstellung des Phasenmodells der Formatmarkenbildung ermöglicht eine Abbildung kontextrelevanter Entwicklungs-, Produktions- und Vermarktungsschritte. Es erfolgt eine Orientierung am klassi-

schen Konzept der identitätsorientierten Markenbildung sowie an den Besonderheiten des vorliegenden Betrachtungsgegenstandes. Dabei werden Hinweise und Ansatzpunkte zur Anwendung markenbegründender Maßnahmen geboten, wobei Anforderungen der ressourcenorientierten Strategielehre sowie Probleme und Grenzen der Formatmarkenbildung berücksichtigt werden. In der Anwendung können sich Überschneidungen zwischen den einzelnen Schritten oder eine veränderte Ablaufhierarchie ergeben. Zur ausführlichen Beschreibung der Phasen ab Kapitel 4.1. werden ergänzend Expertenaussagen herangezogen, um die Ergebnisse zu stützen, einzuordnen oder durch Beispiele zu untermauern. Da keine empirische Verifizierung vorgenommen wird, besteht diesbezüglich weiterer Forschungsbedarf.

2.3.3.3. Umsetzung der identitätsorientierten Markenbildung

Strategisches Markenmanagement

Den ersten Schritt der identitätsorientierten Markenbildung verkörpert die Situationsanalyse. Hierbei sind alle markenrelevanten externen und internen Bedingungen zu analysieren. Chancen und Gefahren einer Markenstrategie werden sichtbar (Burmman/Blinda/Nitschke 2003, S. 11). Zu den analysierten Faktoren gehören unternehmenseigene Ressourcen, gesellschaftliche Nachfragetrends, rechtliche und technologische Entwicklungen und Konkurrenzaktivitäten. Eine Besonderheit des Fernsehbereichs stellen die Vorgaben des Rundfunkstaatsvertrags dar, die sich auf technische, organisatorische und inhaltliche Aspekte beziehen.

Anschließend sind Markenziele festzulegen. Diese zeichnen sich durch einen ein- bis fünfjährigen Zeithorizont aus und lassen sich in ökonomische und psychographische Zielkategorien einteilen. Während Marktanteil, Gewinn oder Rentabilität mögliche ökonomische Kenngrößen darstellen, repräsentieren Markenbekanntheit oder Markenloyalität relevante psychographische Zielgrößen. Für TV-Informationsformate tritt neben die bereits genannten Ziele die journalistische Qualität hinzu (Kapitel 4.1.3.4.), die zu einer Stärkung des wahrgenommenen Informationswertes beiträgt. Die Markenziele sind Grundlage für die Entwicklung der Markenidentität (Burmman/Blinda/Nitschke 2003, S. 12). Die

verschiedenen Identitätskomponenten ergeben idealerweise ein in sich widerspruchsfreies Aussagekonzept und bewirken so eine Differenzierung von der Konkurrenz (Meffert/Burmann 1996a, S. 36-37).

Eine der sechs Identitätskomponenten ist die Markenherkunft, die als „Wurzelwerk der Markenidentität“ der Marke Substanz und Glaubwürdigkeit verleiht (Blinda 2003, S. 70-71; Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 18). Durch die Übertragung der Herkunftseigenschaften auf das Markenbild wird der Konsument entlastet, da er sich auf die funktionalen oder symbolischen Nutzenmerkmale, die eine bestimmte Herkunft ausstrahlt, stützen kann (Ahmed/D'Astous 1996). Beispielsweise gilt Bier aus Bayern als besonders gut gebraut, während Filme aus Hollywood beste Unterhaltung versprechen. Die Markenherkunft kann sich auf die regionale, kulturelle oder institutionelle Herkunft beziehen (Blinda 2003, S. 38-39), ist dabei durch das Markenmanagement nur beschränkt beeinflussbar. Kooperationen und Unternehmensfusionen ermöglichen eine Erweiterung der Markenherkunft, bergen gleichzeitig die Gefahr ihrer Erodierung (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 362). Als Beispiel für ein Kooperationsprojekt mehrerer TV-Unternehmen kann die Eventshow „Spiel für Dein Land“ genannt werden, die von der ARD, dem ORF und dem SRF gemeinsam realisiert wird. Das Image des Formates profitiert von den Eigenschaften aller drei Sendestationen.

Die Markenkompetenz repräsentiert die Fähigkeit, die einer markenführenden Organisation zugeschrieben wird, Ressourcen marktgerecht zu kombinieren (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 20). Traditionellere Markenführungsansätze verstehen unter der Markenkompetenz in erster Linie die Produktqualität. Es handelt sich hierbei um ein verkürztes Begriffsverständnis, das die spezifischen Fähigkeiten eines Unternehmens im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes sowie deren Zusammenspiel ignoriert (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 20; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 362). Diese wechselseitigen Abhängigkeiten sind jedoch entscheidend, da der identitätsorientierte Markenführungsansatz die Marke als das Ergebnis der zielführenden Kombination von Unternehmensressourcen versteht. Wurde vor diesem Hintergrund eine Marke geschaffen, kann diese selbst als bedeutende unternehmerische Ressource interpretiert werden (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 20). Um Wettbewerbsvorteile zu verteidigen, bedarf es permanenter Investitionen in die Konservierung und Pflege wesentlicher Kompetenzen sowie einer Strategie der Sicherung von Humanres-

sourcen (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 21). Dies gilt bspw. für die Bindung von Personenmarken des Fernsbereichs, da diese den Wert von Sendern und Formaten nachhaltig prägen (Kapitel 4.1.4.1.6.).

Die Frage nach den „Glaubensgrundsätzen“ der Marke beantworten die Markenwerte. Durch sie werden jene Werte und Normen repräsentiert, die von den Mitarbeitern gelebt werden (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 22). Markenwerte bilden die symbolische Essenz einer Marke, vorausgesetzt, sie werden in Form ihrer Botschafter glaubwürdig transportiert. Kommt es zu einer Inkongruenz zwischen den Werten der Mitarbeiter und jenen der Marke, so besteht die Gefahr, dass der Markenkern verwässert und der Marke keine Authentizität zugesprochen wird. So wird bspw. ein TV-Informationsformat als unglaublich wahrgenommen, wenn journalistische Qualitätsparameter wie „Objektivität“, „Richtigkeit“ oder „Relevanz“ von den Mitarbeitern vernachlässigt werden.

Laut Azoulay und Kapferer beschreibt die Markenpersönlichkeit „the set of human personality traits that are both applicable und relevant for brands“ (2003, S. 151). Sie steht demnach für die der Marke zugeschriebenen menschlichen Eigenschaften, wodurch sie von Konsumenten vereinfacht und primär emotional wahrgenommen wird (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 23). Im verbalen und nonverbalen Kommunikationsstil einer Marke manifestiert sich deren Persönlichkeit (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 23). Einen hohen Einfluss auf die wahrgenommene Markenpersönlichkeit hat die Markenherkunft (Aaker 1997, S. 348). So verbindet man mit Telenovelas aus Italien eine besonders emotionale Inszenierung der Schauspieler, da das Land mit Attributen wie „Lebensfreude“, „Dramatik“ und „Extrovertiertheit“ assoziiert wird.

Die Art der Markenleistungen bezieht sich auf die Ausstattung und Form des angebotenen Markenprodukts, umfasst somit sowohl ästhetische als auch technische und qualitative Ausprägungen. Bei der Leistungsbestimmung orientiert sich das Markenmanagement an der Erfüllung eines bestimmten funktionalen und symbolischen Kundennutzens (Burmam/Blinda/Nitschke 2003, S. 21). Ein aktueller Trend beschreibt das Prinzip der „Customization“, welches aus der Erkenntnis entstanden ist, dass Menschen vermehrt dazu tendieren, individuell auf sie zugeschnittene Leistungen zu wünschen. Über die einhergehende Beurteilungssicherheit zur Markenleistung wird Markentreue begünstigt. Im TV-Bereich äußert sich das Prinzip der Customization bspw. durch Nachrichtensen-

dungen, deren Beiträge in einer Mediathek selbst zusammengestellt werden können.

Die Markenvision, als letzte Komponente der Markenidentität, schafft ein strategisches Markenverständnis und dient intern als Motivations- und Koordinationshilfe (Kapferer 1992, S. 110-111; Ind 2003, S. 395). Sie weist im Vergleich zu den Markenzielen einen geringeren Konkretisierungsgrad und längeren Zeit-horizont auf und gibt an, wo die Marke zukünftig, d. h. in den nächsten fünf bis zehn Jahren, stehen soll. Dafür stellt die Markenvision mittels weniger Leitlinien die Bedeutung und Funktion der Marke im Kontext der strategischen Unternehmensziele dar. Beinhalten sollte sie die anvisierten Marktsegmente sowie die grundlegenden Differenzierungsmerkmale ggü. dem Wettbewerb.

Im Rahmen der Entscheidung über die Gestaltung der Markenarchitektur besteht die Aufgabe darin, die Koordination des Markenportfolios im Unternehmen zu regeln (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 25). Konkret wird danach gefragt, welche Beziehungen zwischen den Marken eines Unternehmens bestehen und wie viele bzw. welche Marken in welcher Ausgestaltung erforderlich sind, um den Kundennutzen zu steigern und die Markenführungskosten zu senken (Stre-binger 2009, S. 59).

Ein maximaler Integrationsgrad liegt vor, wenn alle Leistungen eines Unter-nehmens unter der Corporate Brand geführt werden. Hierbei wird von einem „Branded House“ bzw. von einer reinen Dachmarkenstrategie gesprochen (Bur-mann/Blinda/Nitschke 2003, S. 25-26; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 370; Kapitel 2.2.1.2.2.). Bei einem minimalen vertikalen Integrationsgrad treten ausschließlich die Produktmarken in Erscheinung; die Unternehmensmar-ke ist für den Endnachfrager nicht sichtbar. Zwischen beiden Strategieoptionen existieren mehrere abgestufte Ansätze, bei denen die Corporate Brand entweder stark oder schwach zum Zwecke des Imagetransfers eingesetzt wird (Bur-mann/Blinda/Nitschke 2003, S. 27; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 370). Im TV-Bereich sind kombinierte Strategien üblich; während bspw. das ZDF die Sendermarke stark zur Markierung von Formaten einsetzt, platziert ProSieben vermehrt Einzelmarken. Bei der Gestaltung der horizontalen Markenarchitektur wird eine Entscheidung über die Anwendung von Einzel- oder Mehrmarkenstrategien gefällt (Kapitel 2.2.1.2.1.).

Während bei Überlegungen zur Markenarchitektur eine statische Perspektive eingenommen wird, berücksichtigt die Auswahl der Markenevolutionsstrategie

die dynamische Entwicklung einer Marke. Diese zukunftsorientierte Betrachtungsweise ist notwendig, da das Markenmanagement aufgrund sich ändernder interner und externer Rahmenbedingungen Marken über die Zeit weiterentwickeln muss (Meffert 1994, S. 21; Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 29). Die Markenevolutionsstrategie stellt dabei einen langfristigen, globalen Handlungsplan dar, der die Entwicklungsrichtung einer Marke bzgl. ihrer Expansion bzw. Konsolidierung für die nächsten zwei bis fünf Jahre definiert (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 30). Markenexpansionsstrategien können bspw. in neuen Produkten oder geographischen Absatzräumen liegen. So bieten TV-Sender zu ihren Formaten Merchandisingartikel an oder veräußern Sendelizenzen (Kapitel 4.1.6.1.5.).

Im Rahmen der Markenorganisation werden Prozesse, Strukturen und Informationssysteme, die für die Führung einer Marke relevant sind, definiert. Von hoher Bedeutung ist die Verankerung der Markenführung auf der oberen Personalebene, sodass eine konstante Führung und Kontrolle sichergestellt werden kann. Vor diesem Hintergrund stellt die Abstimmung zwischen leitendem Redakteur, Chefredakteur oder Programmdirektor und Produzent bzgl. der konsistenten, mitarbeitergerichteten Markenkommunikation eine besondere Herausforderung der Formatmarkenbildung dar. Organisatorische Aspekte sind außerdem im Rahmen der Führung und Steuerung des Produktionsnetzwerkes (Kapitel 4.1.5.) sowie bei der Implementierung einer Managementfunktion zur Kontrolle der Formatmarkenbildung (Kapitel 4.1.7.2.) von Relevanz.

Operatives Markenmanagement

Im operativen Markenmanagement werden die strategischen Vorgaben durch die Gestaltung der einzelnen Markenführungsinstrumente umgesetzt. Einen zentralen Bereich des operativen Markenmanagements stellt die Überführung der Markenidentität in Markenleistungen dar. Die Markenleistungspolitik umfasst sämtliche Entscheidungstatbestände, welche sich auf die marktgerechte Gestaltung der mit der Marke in Verbindung stehenden Produkte und Dienstleistungen beziehen (Meffert 2000, S. 327). Aufgrund sich ändernder Konsumentenerwartungen unterliegen die Markenleistungen einem ständigen Anpassungsprozess (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 35). Grundlage für die Erstellung von Markenleistungen ist das Personal. Ein markenorientiertes Personalmanagement

umfasst die Rekrutierung von Mitarbeitern mit einem hohen Markenfit sowie die Sicherstellung markenorientiert-motivierten Verhaltens (Burmans/Zepplin 2004, S. 58-61; Burmann/Heemann 2006, S. 23; Kapitel 4.1.5.1.). Durch eine zielgerichtete interne Kommunikation wird die Relevanz der Marke herausgestellt und die Markenidentität in den Köpfen der Mitarbeiter verankert (Burmans/Heemann 2006, S. 23). Im TV-Bereich stellt die interne Markenbildung eine neuralgische Herausforderung dar, da Persönlichkeiten mit verschiedenen Vorerfahrungen, Kenntnissen und Charaktereigenschaften innerhalb eines Projektnetzwerkes markenkonsistent agieren sollen.

Durch die Innovationsfähigkeit der ihr entspringenden Institution wird die Marke langfristig gestärkt (Burmans/Meffert 2005b, S. 87). Innovation ist in diesem Kontext als Kompetenz zur fortwährenden Entwicklung und Markteinführung neuer Markenleistungen zu verstehen (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 35). Besonders ausschlaggebend ist der Faktor Innovationsfähigkeit in dynamischen Branchen, z. B. dem Fernsehmarkt. So „leben“ TV-Produktionsunternehmen und Sender von ihrer Fähigkeit, gesellschaftliche Veränderungen zu antizipieren und darauf basierend attraktive Formate einzuführen oder bestehende Formate an neue Konsumentenbedürfnisse anzupassen (Kapitel 4.1.1.1.). Ebenfalls schlägt sich die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens in der Funktion und dem Design der Markenverpackung nieder (Meffert/Burmans/Kirchgeorg 2008, S. 380-381). Speziell bei homogenen Produkten trägt die Verpackung zur Differenzierung und zur Vermittlung relevanter Markenmerkmale bei (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 36).

Weiterhin stellt das Markenpricing einen wichtigen Faktor der Markenbildung dar. Innerhalb dessen wird festgelegt, zu welchen Konditionen und Lieferbedingungen ein Markenprodukt angeboten werden soll (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 38). Während ein niedriger Preis ein „Massenprodukt“ charakterisiert, wirkt ein hoher Preis exklusivitätssteigernd. Der sich aus dem Produktpreis ergebende typische Markenverwender beeinflusst das Markenimage. Eine Veränderung des Markenpreises wirkt sich auf die Ertragskraft der Marke aus. Eine wesentliche Zielgröße ist daher die Preisbereitschaft der Nachfrager, die ein direkter Indikator für die Markenstärke darstellt (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 38). Um einer Markenverwässerung vorzubeugen, sind Preisänderungen zu vermeiden (Burmans/Meffert 2005b, S. 91). Ausnahmen bilden Preisaktionen oder Reaktionen auf Maßnahmen von Wettbewerbern.

Instrumente der Markenkommunikation, wie z. B. Werbung, Eventmarketing, Sponsoring, Verkaufsförderung, Social Media Marketing, Public Relations oder Direktmarketing, werden genutzt, um eine Leistung formal und inhaltlich konsistent zu präsentieren. Eine besondere Relevanz kommt denjenigen Kommunikationsmitteln zu, die sich zur Vermittlung von Erlebnissen eignen (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 381; Kapitel 4.1.6.1.4.). Zudem gewinnen Anwendungen des Web 2.0, wie z. B. Social Communities, Blogs, Apps oder Foren, vermehrt an Relevanz für die Markenführung (Kapitel 4.1.6.2.). Bei der Aufnahme von Kommunikationsbotschaften spielen Schlüsselbilder und -melodien aufgrund ihrer Wiedererkennungskraft eine wichtige Rolle (Krugmann 2007, S. 22-31; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 381). So wird die Formatmarke „Wer wird Millionär?“ mit einer Arena verbunden, in der sich Kandidat und Moderator auf Augenhöhe gegenüber sitzen, einer spezifischen, spannungserzeugenden Begleitmusik sowie Günther Jauch, der durch seine Mimik und Gestik die Show inszeniert. Die Formatmarke zeichnet sich durch eine kontinuierliche und konsistente Kommunikation aus.

Allgemein befasst sich die Markendistribution mit der Übermittlung materieller und immaterieller Leistungen vom Verkäufer zum Konsumenten (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 40). Der Aufgabenkreis der Markendistribution kann in zwei Bereiche unterteilt werden. Einerseits müssen Entscheidungen über die Wahl der Absatzkanäle getroffen werden, andererseits ist das logistische System, welches für die Übermittlung der Markenleistungen zum Endkunden zuständig ist, festzulegen (Meffert 2000, S. 600-604). Innerhalb der Markendistribution versucht das Markenmanagement ein konsistentes Erscheinungsbild der Marke zu unterstützen. Wichtiges Entscheidungskriterium ist dabei der Fit zur Markenidentität (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 41). Problematisch erweist sich vor diesem Hintergrund die Möglichkeit für Konsumenten, TV-Inhalte über beliebige Onlinekanäle zu verbreiten und der damit einhergehende Kontrollverlust für Fernsehunternehmen.

Um eine optimale Markenbildung sicherzustellen, müssen sich sämtliche operativen Markenmaßnahmen an der Markenidentität ausrichten (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 381). Eine eigene organisatorische Stelle, die mit der Markenidentität vertraut ist und Markenmaßnahmen aufeinander abstimmt, dient dem reibungslosen Prozessablauf und der Sicherstellung eines klaren Vorstellungsbildes der Marke bei Mitarbeitern, Lieferanten, Kunden und anderen Stake-

holdern (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 42). Wie in Kapitel 4.1.7.2. erläutert wird, bietet sich eine derartige Position für die Entwicklung, Produktion und Vermarktung von TV-Formatmarken an. Um eine langfristige Kontinuität im Markenauftritt zu erreichen, sind Personalwechsel im Bereich des Brandmanagements zu vermeiden (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 42).

Aufgrund des wachsenden Konkurrenzkampfs innerhalb vieler Branchen, die TV-Branche eingeschlossen (Kapitel 2.1.), hat der Schutz von Marken an Bedeutung gewonnen. Wird darauf verzichtet, ein Markenzeichen in das Markenregister eintragen zu lassen, verfügt das Unternehmen über keine Ausschließlichkeitsrechte, die es Konkurrenten verbietet, sich eng an Markenelemente anzulehnen und somit von einem über Jahre hinweg aufgebauten Assoziationskapital zu profitieren (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 42). Daher trägt der Markenschutz zur langfristigen Sicherung eines Wettbewerbsvorteils bei.

Erfolgskontrolle

Das Markencontrolling umfasst die Informationsversorgung und Beratung sämtlicher mit dem Markenmanagement befasster Stellen (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 797). Außerdem kommt ihm eine übergeordnete Koordinationsfunktion zu (Reinecke/Janz 2009, S. 997). Ziel ist, die Ergebnisorientierung der Markenführung zu garantieren und eine unmittelbare Handlungsfähigkeit des Markenmanagements zu gewährleisten (Meffert/Koers 2002, S. 407). Ein regelmäßiges und effektives Markencontrolling stellt sicher, dass Entscheidungen unter geringerer Unsicherheit getroffen werden (Reinecke/Janz 2009, S. 995) und im Falle von Zielabweichungen Steuerungsmaßnahmen eingeleitet werden können.

In die beiden Unterbereiche Markenerfolgsmessung und Markenberichtsweisen unterteilt, dient das Markencontrolling zum einen der Evaluation der Ergebnisse des Markenmanagements mittels verschiedener Erhebungsmethoden sowie der Diagnose der dahinterstehenden Ursachen, zum anderen der übersichtlichen Aufbereitung der gesammelten markenbezogenen Fakten und Daten (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 45-46). Zu erfassen sind neben externen Kennzahlen interne Größen (Kaplan/Norton 1996, S. 7), da diese ursächlich für Erfolg oder Misserfolg sind (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 47). So determiniert bspw. im TV-Kontext das Markencommitment des On-Air-Personals die Au-

ßenwahrnehmung der Formatmarke. Diese wiederum steht in engem Zusammenhang mit generierbaren Werbeerlösen.

Bei der Markenerfolgsmessung werden alle mit der Marke verbundenen Leistungskennziffern bzgl. ihrer Effizienz und Effektivität analysiert (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 49). Die Effektivitätsmessung ermittelt den Zielerreichungsgrad, ohne den Wert eingesetzter Ressourcen zu berücksichtigen. Dies geschieht bei der Effizienzmessung, anhand derer eine ökonomische Beurteilung der Zielerreichung erfolgen kann (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 49). Ergibt sich bei der Erhebung der Markenstärke eine Abweichung von Planwerten, so hat eine Diagnose der Ursachen zu folgen. Hierfür eignet sich eine GAP-Analyse (Hofbauer/Schmidt 2007, S. 144; Abb. 11). Durch die Zerlegung der Markenidentität und des Markenimages in einen Soll- und Istzustand können vier Konsistenzlücken identifiziert werden, die eine Marke schwächen. Eine Wahrnehmungslücke bezeichnet eine Inkongruenz zwischen dem Sollselbstbild und dem Sollimage der Marke. Es handelt sich hierbei um ein grundlegendes Planungsdefizit, denn die Markenführung orientiert sich nicht an den Konsumentenbedürfnissen (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 51). Demgegenüber beschreibt eine Leistungslücke eine Diskrepanz zwischen der Ist- und Sollidentität der Marke, was bspw. durch eine fehlende interne Kommunikation von Markenwerten ausgelöst wird. Eine Kommunikationslücke bezeichnet Abweichungen, die zwischen der Istidentität und dem Istimage bestehen. Diese Lücke tritt bspw. dann auf, wenn geweckte Erwartungen vor Ort im Kundenkontakt bzw. bei der Ausstrahlung einer TV-Sendung von der Marke nicht erfüllt werden oder eine irreführende Kommunikation betrieben wird (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 52). Eine Identifikationslücke beschreibt die Abweichung des Sollimages vom Istimage. Dies kann zum einen Resultat der GAPs 1, 2 oder bzw. und 3 sein oder in der Unfähigkeit des Konsumenten begründet liegen, die Eignung der Marke für seine Bedürfnisbefriedigung beurteilen zu können (Burmans/Blinda/Nitschke 2003, S. 52).

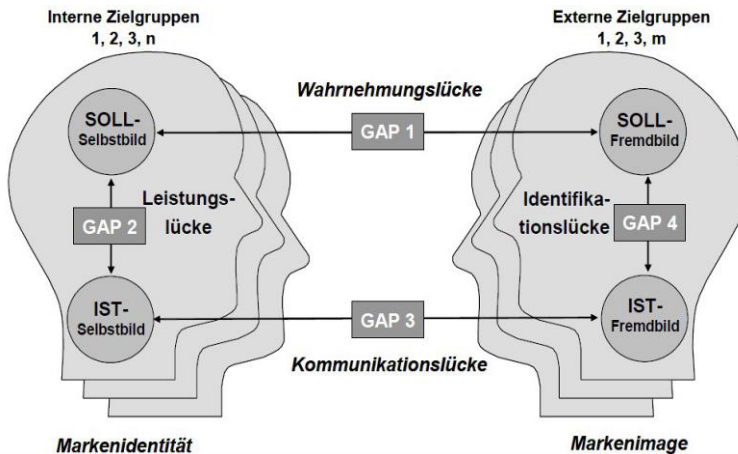


Abb. 11: GAP-Modell im Markencontrolling

Quelle: Meffert/Burmann 1996a, S. 62

Die Komplexität der GAP-Analyse kann durch die Berücksichtigung bestimmter interner und externer Zielgruppen gesteigert werden. So können beim Intendanten im Vergleich zu verantwortlichen Redakteuren abweichende Ansichten zur Identität einer Formatmarke bestehen. Je kleiner die im Rahmen der Analyse aufgedeckten Lücken, desto stärker ist die Marke. Aufbauend auf den Ergebnissen können zielgerichtete Maßnahmen zur Schließung der Lücken abgeleitet und umgesetzt werden. In der Konsequenz werden strategische Führungsprozesse im Unternehmen unterstützt (Weber 2005, S. 226), sodass Effizienz und Effektivität der Markenführung sichergestellt werden (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 46; Burmann/Meffert 2005b, S. 103).

2.3.4. Entwurf des Konzepts zur identitätsorientierten Formatmarkenbildung

Vor dem Hintergrund erheblicher Forschungslücken besteht das Ziel dieser Arbeit darin, ein ganzheitliches Markenbildungsmodell für TV-Formate zu konzipieren, das unter Beachtung der Branchenmechanismen zu einer Steigerung der Effizienz und Effektivität der Prozesse der Formatentwicklung, -produktion und -vermarktung führt. Zu diesem Zweck wird ein an die Besonderheiten des

Untersuchungsgegenstandes angepasstes Modell der Medienmarkenbildung in der Fernsehwirtschaft entwickelt.

Gegliedert ist das Modell der identitätsorientierten Formatmarkenbildung (Abb. 13) in eine strategische Ebene, eine operative Ebene und eine Kontrollebene. Jeweils werden phasenspezifische Prozesse benannt und erläutert. Zur Bewertung von Ressourcen und Fähigkeiten innerhalb der einzelnen Stufen der Formatmarkenbildung wird das Konzept der Resource Based View herangezogen. Insbesondere im volatilen TV-Markt eignet sich der Ansatz zur Identifikation kritischer Erfolgsfaktoren und bietet langfristig Orientierung und Stabilität.

Auf der strategischen Ebene wird zu Beginn eine Situationsanalyse durchgeführt (Kapitel 4.1.1.1.). Hierbei stehen Umweltbedingungen, z. B. aktuelle Sehgewohnheiten oder gesellschaftliche Trends, genauso im Vordergrund wie interne Ressourcen und Fähigkeiten. Auf Basis der Situationsanalyse werden Erfolgspotenziale abgeleitet, die als Grundlage für das Ideenmanagement (Kapitel 4.1.1.2.) fungieren. Hierbei werden mithilfe von Kreativitätstechniken Formatvorschläge generiert und systematisch bewertet. In Anbetracht des innovationsgetriebenen Wettbewerbs ist die Fähigkeit, kreative Lösungen hervorzubringen, als erfolgskritische Kompetenz eines TV-Unternehmens zu bezeichnen (Mueller-Oerlinghausen/Sauder 2003, S. 17; Bouncken/Köhn/Lotter 2007, S. 6).

Die Zielgruppensegmentierung (Kapitel 4.1.2.) verkörpert einen Aspekt, der im klassischen Markenbildungskonzept trotz seiner Bedeutung nur rudimentär behandelt wird. Zur Verfügung stehen verschiedene Ansätze, die bspw. soziodemographische Kriterien wie Alter, Beruf oder Bildung oder psychographische Faktoren wie Lebensstil oder Interessen in den Mittelpunkt stellen und sich in ihrer Eignung, TV-Rezipienten zu segmentieren, unterscheiden. Die Fähigkeit, Wissen über Zielgruppen in die Konzeption und Gestaltung des Formates zu überführen, bewirkt nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

Aufgrund der Spezifität des vorliegenden Betrachtungsgegenstandes können sich komplexe Zielsysteme ergeben. Beispielsweise stellen Informationsformate neben markenspezifischen auch journalistische Ansprüche an ihr Angebot. Da diese maßgeblich den wahrgenommenen Markennutzen beeinflussen, können Bekanntheits- und Imageziele nicht losgelöst von Qualitätszielen betrachtet werden. Die Untersuchung von Merkmalen und Präferenzen der Zielgruppen sowie die Leitbild- und Zielformulierung (Kapitel 4.1.3.) dienen als Grundlage für die

Zusammenstellung der Identitätskomponenten der Formatmarke (Gleich 2007, S. 310; Pezoldt/Sattler 2009, S. 44).

Während die Konzeptionierung der Formatmarkenidentität zur strategischen Formatmarkenbildung zählt, erfolgt die Auswahl und Verbindung der einzelnen Identitätselemente analog zum Produktmanagement des klassischen Markenbildungsansatzes. Durch die Konzeption, Auswahl und Verknüpfung der einzelnen Identitätselemente (Kapitel 4.1.4.) kann ein Aussagekonzept umgesetzt werden, das auf dem Zuschauermarkt Differenzierung bewirkt. Aufgrund des höheren Konkretisierungsgrades wird ein produktbezogener Ansatz der Identitätskonstruktion gewählt. Durch die Transformation der klassischen Markenidentität in eine produktorientierte Formatmarkenidentität vereinfachen sich einhergehende Entwicklungs- und Gestaltungsprozesse. Ermöglicht werden ein unmittelbarer Zugriff auf spezielle Produktbestandteile des TV-Formates, wie z. B. Designelemente oder das On-Air-Personal, sowie deren Implementierung. Hierdurch sinken Transaktionskosten der Markenbildung. Auf Basis der Literaturrecherche konnten die Identitätskomponenten „Titel“, „Ausstrahlungssender“, „Ausstrahlungszeitpunkt“, „Idee und inhaltliche Ausrichtung“, „Dramaturgie“, „On-Air-Personal“, „Gäste und Kandidaten“, „Visuelles Erscheinungsbild“ und „Akustisches Erscheinungsbild“ identifiziert werden. Es handelt sich dabei um jene Faktoren, die in nachhaltiger Weise den Charakter der Formatmarke prägen (Meffert/Burmann 1996a, S. 31; Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 359-361; Abb. 12).

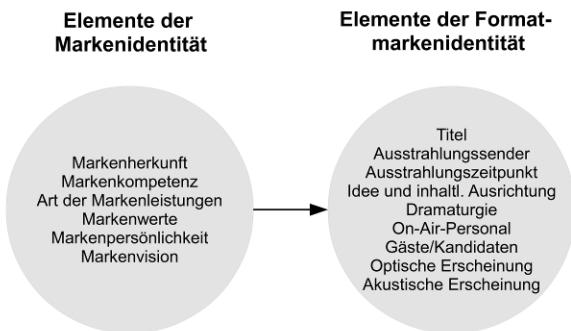


Abb. 12: Transformation der klassischen Markenidentität in eine produktorientierte Formatmarkenidentität

In den Elementen der Formatmarkenidentität verdichten sich die von Meffert und Burmann (1996a) benannten klassischen Elemente der Markenidentität. So kann der Ausstrahlungssender aufgrund seiner imagnetisierenden Funktion als Markenherkunft interpretiert werden. Herkunftsländer spielen bei der Identitätsbildung von Formaten hingegen kaum eine Rolle. Die Markenkompetenz wird bspw. durch die Komponenten „Idee und inhaltliche Ausrichtung“ und „On-Air-Personal“ erfasst. So verbinden Rezipienten mit dem Content sowie Moderatoren oder Schauspielern einen speziellen Nutzen bzw. spezifische Kompetenzen, die zur Bedürfnisbefriedigung führen (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 20-21). Ebenso deutet der Ausstrahlungszeitpunkt auf eine bestimmte Nutzen-disposition hin. Mit dem 20:00-Uhr-Sendeplatz assoziiert ein Gros der Zuschauer die Ausstrahlung von Nachrichtensendungen, folglich die Erfüllung eines Informationsbedürfnisses. Stellvertretend für die Art der Markenleistungen stehen bspw. die Komponenten „Idee und inhaltliche Ausrichtung“, „Dramaturgie“, „Akustisches Erscheinungsbild“ und „Visuelles Erscheinungsbild“, da die Form und Ausstattung von Produkten mit der Art der Markenleistungen in Verbindung stehen (Burmann/Blinda/Nitschke 2003, S. 20-21).

Markenvision und -werte werden im Rahmen der Zieldefinition (4.1.3.) behandelt. Sie dienen als Hilfestellung zur Formulierung eines Formatleitbildes sowie zur Ableitung von Zielen der Formatmarkenbildung. Beide Parameter wirken sich unmittelbar auf alle Identitätselemente der Formatmarke aus. Sichtbar werden die Markenwerte, die die Grundüberzeugungen der Formatmarke widerspiegeln (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 363), hauptsächlich durch die Bestandteile „On-Air-Personal“ sowie „Idee und inhaltliche Ausrichtung“. Die Markenpersönlichkeit bezieht sich auf die menschlichen Eigenschaften, die einer Marke zugeschrieben werden (Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2008, S. 363) und wird durch die Komponenten „On-Air-Personal“ und „Gäste“ bzw. „Kandidaten“ repräsentiert. Analog zur Phase „Umsetzung in Markenleistungen“ erfolgt die identitätsorientierte Zusammenstellung des Formates. Prinzipien wie Konsistenz, Kontinuität oder „kulturelle Glättung“ sind zu berücksichtigen, um den Markencharakter des Formates zu stärken und eine Differenzierung am Markt zu bewirken.

Um einen optimalen Wirkungsgrad der Markenidentität sicherzustellen, sind personalbezogene Aspekte der Formatmarkenbildung zu berücksichtigen (Kapitel 4.1.5.). Vor dem Hintergrund der verschiedenen Formen der Zusammenarbeit

zwischen Sender und Produktionsfirma ist über die Organisation und Steuerung des Projektnetzwerkes zu entscheiden, bspw. durch die Festlegung einer hierarchischen Ordnung. Die spezifische Persönlichkeitsstruktur von Kreativakteuren stellt die Personalauswahl und -führung vor besondere Herausforderungen, bspw. sind spezielle Anreizsysteme anzuwenden. Bei der Personalakquise ist auf eine Identifikation zwischen „Bewerber“ und Projekt zu achten, um ein hohes Formatmarkencommitment sicherzustellen.

Das operative Formatmarkenmanagement schließt mit der Umsetzung kommunikativer Maßnahmen (Kapitel 4.1.6.), durch die das Aussagekonzept des Formates an die Öffentlichkeit transportiert wird. Hierbei sind verschiedene Instrumente wie Trailer, Off-Air-Promotion, Public Relations und Events zu nutzen. Aufgrund des technologischen Fortschritts können zusätzlich interaktive Möglichkeiten, wie z. B. Social Communities, Blogs, Social TV und mobile Applikationen, herangezogen werden, um den Zuschauer in das Geschehen zu involvieren und an das Format zu binden.

Im Rahmen der Erfolgskontrolle (Kapitel 4.1.7.) wird durch Pretests ein bislang unausgestrahltes Konzept einem Publikumsurteil unterzogen, sodass vor Staffelbeginn letzte Verbesserungen vorgenommen werden können. Staffelbegleitende Controllingmaßnahmen nehmen Bezug zu den definierten Zielen der Formatmarkenbildung. Um den Prozess der Formatmarkenbildung bzgl. seiner Erfolgswirksamkeit zu überprüfen und Anpassungsmaßnahmen abzuleiten, kann ein Formatmarkenwert ermittelt werden. Die Implementierung einer Markenmanagementfunktion dient der Organisation und Kontrolle formatmarkenspezifischer Aktivitäten.

Die beiden Teilbereiche des klassischen operativen Markenmanagements „Markendistribution“ und „Markenpricing“ werden nur rudimentär behandelt, da diese im Kontext der Formatmarkenbildung keine bedeutende Rolle spielen. Die Programme gelangen vom Sender direkt und kostenfrei zum Publikum (Busch 2006, S. 129). Lediglich bei der Platzierung von Zusatzangeboten besitzen distributionsspezifische und preispolitische Fragen Relevanz.

Phasenübergreifend sind Grenzen und Probleme der Formatmarkenbildung zu berücksichtigen (Kapitel 4.2.); es kann sich dabei sowohl um produktinhärente Aspekte handeln, z. B. Nicht-Standardisierbarkeit, inhaltliche Breite oder Immaterialität, als auch um makroperspektivische Einflussfaktoren. Neben ethischen Fragestellungen können Probleme, die sich durch die Verknüpfung der

Bereiche Journalismus und Markenbildung ergeben, auftreten. Durch den umfassenden Schutz der Formatmarke bzw. von deren Komponenten wird der Formatimitation entgegengetreten. Hierbei sind Entscheidungen über den Umfang der rechtlichen Absicherung zu treffen. Durch Maßnahmen der Begegnung der Grenzen und Probleme der Formatmarkenbildung manifestiert sich der Status der Formatmarke als Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile.

In Zusammenhang mit den vielfältigen neuen technologischen Entwicklungen ergeben sich für die Bildung und Stärkung von Formatmarken weitreichende Konsequenzen. So profitiert die Markenbekanntheit, wenn ein Format über verschiedene Kanäle präsentiert wird. Die psychologische Bindung an die Formatmarke intensiviert sich durch Interaktivität, die in sozialen Netzwerken oder über Blogs initiiert werden kann (Kapitel 4.1.6.2.). Aufgrund der Bedeutung der beschriebenen Möglichkeiten werden diese phasenübergreifend behandelt.

Da ein singuläres Markenmanagement und nicht das gesamte Markenportfolio eines TV-Senders im Fokus steht, wird der Prozess der Entwicklung der Markenarchitektur nicht separat abgebildet, sondern an gegebener Stelle thematisiert, bspw. wird im Zuge der Situationsanalyse (Kapitel 4.1.1.1.) eine Entscheidung darüber getroffen, ob ein Format auf der Basis eines bestehenden Markennamens entworfen wird. Der Abschnitt des klassischen Markenmodells „Auswahl der Markenevolutionsstrategie“ findet in den Kapiteln 4.1.6.1.5. und 4.1.4.2.2. Berücksichtigung. Beispielsweise wird geklärt, unter welchen Voraussetzungen sich Fernsehformate für einen Markentransfer eignen und nach welchen Kriterien über die Einstellung eines Formates entschieden werden sollte. Generell wird unterstellt, dass TV-Unternehmen unter Beachtung verfügbare oder beziehbarer Ressourcen und Kompetenzen sowie der Angebotsausrichtung Formatmarken in Form von Markentransfers und internationalen Lizenzvermarktungsaktivitäten vollständig ausschöpfen, um so eine intra- und extramediale „Markenwelt“ zu etablieren. Organisatorische Aspekte werden im Rahmen des Ideenmanagements (Kapitel 4.1.1.2.), der Erläuterung der Netzwerkzusammenstellung und -hierarchien (Kapitel 4.1.5.) sowie in Kapitel 4.1.7.2., das die Funktion eines Formatmarkenmanagements beleuchtet, angesprochen.

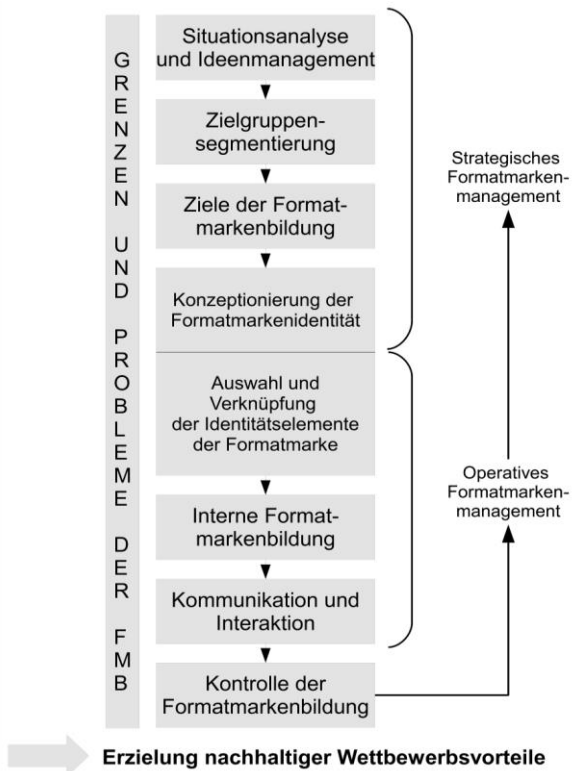


Abb. 13: Prozess der identitätsorientierten Formatmarkenbildung

Das TV-Format als Media Brand
Entwurf eines Modells zur Medienmarkenbildung in der
Fernsehwirtschaft

Gärisch, A.

2018, XII, 364 S. 28 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19691-2