

Prof. Dr. Jörg Sydow, Dr. Carsten Wirth, Freie Universität Berlin:

„Globalisierung der TV-Industrie: Markteintritt als Netzwerkeintritt“

Regionale Netzwerke sind entscheidend für Erweiterung deutscher TV-Exporte

TV-Sender haben in diesen Netzwerken eine zentrale Funktion

Kleinere Firmen haben nur über Zusammenschlüsse eine Chance im Auslandsgeschäft



Jörg Sydow



Carsten Wirth

Projektnetzwerke sind in der Fernsehproduktion die dominante Organisationsform. Dies ist einer der zentralen Befunde eines Forschungsprojekts der Forschungsgruppe ‚Unternehmensnetzwerke‘ von Prof. Dr. Jörg Sydow (vgl. auch proMedia 09/01). In einem Anschlussprojekt untersuchte die Forschungsgruppe die Konsequenzen für die Internationalisierung der Fernsehproduktion. promedia sprach mit Jörg Sydow und Carsten Wirth von der Freien Universität Berlin, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft.

promedia: Welche Rolle spielen Projektnetzwerke für die Internationalisierung und den Export von Fernsehprodukten?

Sydow: Wir haben in einem früheren Forschungsprojekt festgestellt, dass Projektnetzwerke die dominante Organisationsform in der Fernsehproduktion sind. Wenn diese Organisationsform derart bedeutsam ist, dann muss sie auch eine wichtige Rolle in der Internationalisierungsstrategie spielen. Dies gilt sowohl im Markt, der erobert werden soll, als auch in dem Markt, aus dem heraus die Eroberung stattfinden soll. Wenn in einer Region projektnetzwerkförmig produziert wird, z.B. Hollywood oder Berlin/Babelsberg, ist es für einen Newcomer entscheidend, dass er sich in die

Netzwerke vor Ort einklinkt. Dabei ist es nachgeordnet, wie er das tut. Zum Wie findet man das gesamte Spektrum der Organisationsformen der Internationalisierung, also Markt, Netzwerk und (hierarchische) Organisation. Sie reichen von verschiedenen Formen des Exports über die bekannten Formen der internationalen Koproduktion bis hin zur Gründung oder Übernahme von Auslandstöchtern.

promedia: Netzwerke, die in Deutschland hauptsächlich auf dem Mittelstand basieren, existieren auch in den USA?

Sydow: Diese Strukturen sind kein Produkt des Mittelstandes, sondern typisches Merkmal der Fernsehindustrie. Die Auflösung der Hollywood-Studios in die projektnetzwerkförmigen Strukturen hat in den 40er Jahren begonnen. In Deutschland hingegen setzte sie verstärkt nach der Zulassung privater Fernsehsender in den 80er Jahren ein. Somit sind die Prozesse verschieden, die Ergebnisse jedoch ähnlich. Man darf aber nicht vergessen, dass in dieser Organisationsform die großen Konzerne eine wichtige Rolle spielen: Die großen Hollywood-Studios in den USA, Bertelsmann und Kirch in Deutschland.

Wirth: Nicht nur in Deutschland und den USA, in allen reiferen Märkten sind Projektnetzwerke zur dominanten Organisationsform geworden. Es gibt kaum noch In-House-Produktionen. Wegen der Kurzfristigkeit der Projekte ist aber zugleich die Unterstützung aus dem Umfeld, durch Filmförderung, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, IHK's, Messen etc. wichtig für das Funktionieren der Organisationsform Projektnetzwerk. Das institutionelle Umfeld ist somit auch wichtig für die Internationalisierung der Fernsehproduktion.

promedia: Welche Rolle spielen die amerikanischen Fernsehsender in diesen Netzwerken?

Wirth: Sie haben, ähnlich wie die deutschen Sender, eine ganz zentrale Funktion: Sie stellen die Finanzierungen bereit. Die Sender sind dafür verantwortlich, dass das Produkt den inhaltlichen und kulturellen Anforderungen des jeweiligen Markts angepasst wird. Wer internationalisieren will, muss den Geschmack der Zuschauer im Auslandsmarkt treffen. Das passiert in der Regel in zwei separaten Produktgruppen: dem Event-TV-Bereich, wo weder der amerikanische noch der deutsche Markt allein zur Refinanzierung ausreichen, und der Formatinternationalisierung. Bei letzterem wird ein Grundgerüst einer Show oder Geschichte in den kulturellen Kontext eines Landes eingebettet. Der Erfolg des Formats in einem anderen Markt ist entscheidend für den Zugang zu potenziellen Kunden. Formate haben den Charakter von Erfolgsversprechen.

Sydow: In einem Markt mit sehr stark regional geprägten Konsumbedürfnissen ist mit normalem Export immer weniger zu erreichen. Ein Fernsehproduzent muss sich stark auf diese Gewohnheiten einstellen und die Fähigkeit erlangen, durch eine Einbindung in ein regionales Netzwerk vor Ort auf erfolgskritische Ressourcen zuzugreifen. Dies gilt insbesondere für die Fähigkeit, kulturelle Unterschiede zu überbrücken. Dazu sind in der Regel Netzwerkbeziehungen zu Autoren und anderen Kreativen vor Ort notwendig.

promedia: Müssen deutsche Produzenten jetzt dazu beitragen, ein internationales Netzwerk aufzubauen?

Sydow: Aufgrund der gegenwärtigen Lage in der deutschen Fernseh-

produktion ergeben sich starke Anreize zur Internationalisierung. Das Ende des Marktwachstums, die Verschärfung des Wettbewerbs und kleinere Budgets der Fernsehsender sind hier an erster Stelle zu nennen. In den USA treffen wir auf eine ähnliche Situation, die durch die Fragmentierung des nationalen Marktes und der Konsolidierung von Produktionsunternehmungen in Konzernen überlagert wird.

Wir befinden uns also in einer Situation, in der auf beiden Seiten des Atlantiks eine große Bereitschaft vorhanden ist, sich auf den jeweils anderen Markt einzulassen. Dies geschieht entweder in internationalen Projektnetzwerken der Event-TV-Produktion oder durch die Anpassung an die kulturellen Gewohnheiten im Zuge der Formatinternationalisierung.

promedia: Wie geschieht das genau?

Sydow: Zum Beispiel im Zuge der Gründung von Auslandsniederlassungen. Beziehungen werden vor Ort geknüpft und die Koordination in diesen Beziehungen erfolgt unter Bezug auf den gesamten Beziehungszusammenhang im Auslands- und im Heimatmarkt, eben dem Netzwerk, das sich aus Kunden, Produzenten und Lieferanten zusammensetzt. Ein anderer Weg ist nach wie vor die internationale Koproduktion oder intelligente Formen des Exports, bei denen die Kunden und ihre Anforderungen im Sinne einer verstärkten Kundenintegration einbezogen werden. Unintelligenter Export kennzeichnete die 80er Jahre, wo der deutsche Markt offensichtlich für kulturell nicht angepasste Produkte aufnahmefähig war. Die Zeit scheint vorbei zu sein, nicht nur in Deutschland, sondern in vielen entwickelten Märkten.

Wirth: Der Exporterfolg der Amerikaner in den Achtzigern hängt auch damit zusammen, dass sie ihre Produkte bereits im Inland refinanziert hatten und der Auslandsmarkt zu einem niedrigen Preis bedient werden konnte und so den Charakter eines Zusatzgeschäfts hatte. Im Unterschied dazu brauchen Hollywood-Majors heute etwa 25-35 Prozent des Budgets zur Refinanzierung aus dem Auslandsmarkt. Das gelingt in den reifen und ökonomisch potenten Märkten aber nur über angepasste Inhalte, denn es gilt die Regel: Nationales Produkt schlägt (fast) immer internationales Produkt.

promedia: Wie sollen es mittelständische Produzenten, z.B. Ziegler Film, anstellen, gleichzeitig für die USA zu produzieren?

Wirth: Mittelständische Produzenten müssen unseres Erachtens zunächst einmal erhebliche Beziehungsinvestitionen vornehmen. Beziehungen aufbauen und pflegen, um dann ihre Exposés, Treatments und Drehbücher an die International Departments ihrer Partner zu schicken. Erst durch Netzwerkbeziehungen kann sich ein (mittelständischer) Fernsehproduzent das Wissen verschaffen, was für passgenaue Inhalte notwendig ist. Die Chancen liegen darin, dass solche Produkte zu Event-TV-Produkten entwickelt werden, die in beiden Märkten erfolgreich sind. Dadurch ergeben sich Chancen für deutsche Produzenten, Content für ausländische Märkte zu produzieren. Dazu brauchen sie aber die Unterstützung aus dem Heimatmarkt: einen gesicherten Absatz einerseits, wohl aber auch die Möglichkeiten, einen höheren Anteil an Kapital einbringen zu können.

promedia: Hat ein mittelständisches Unternehmen dazu die Kraft?

Wirth: Firmen, die in Deutschland als mittelständischer Fernsehproduzent gelten, wie die Ziegler Film, sind vermutlich die Untergrenze an Größe, die ein Fernsehproduzent haben muss, um für das internationale Geschäft überhaupt relevant zu werden.

promedia: Kann man Vor-Ort-Kompetenz auch als Verbandslösung erreichen?

Sydow: Wenn der Bundesverband der Fernsehproduzenten z.B. eine kompetente Internationalisierungsagentur gründen würde, die die Beziehungen vor Ort aufbaut...

promedia: ...wie die ARD oder Kirch...

Sydow: ...wäre das sicher eine Variante. Es bleibt für die kleineren Firmen nur die Verbandslösung oder die Kooperationslösung, z.B. Huckepack mit einem der Großen. Eine stabile Verbindung zu einem Big Player kann den Markteintritt ermöglichen. Solch eine Internationalisierungsstruktur, der Zugang zu Netzwerken, ist heute ein zentraler Wert eines Unternehmens, den aber scheinbar keine Bank im Blick hat. Auf Beziehungen bekommt man keine Kredite, aber auf manch wertlose Filmrolle – wie der Fall Kirch zeigt.

promedia: Hat eine solche mittelständische Lösung wirklich eine Chance, sich im internationalen Geschäft zu behaupten?

Wirth: Das lässt sich ohne praktische Erfahrungswerte nur schwer beurteilen. In Amerika wird das Export-Geschäft über die Big Player geführt, in Deutschland war es vor allem Kirch. Im Event-TV-Bereich hat Kirch selbst die Produkte der UFA Film & TV Produktion, z.B. *Der Tunnel*, international vertrieben.

Der eingespielte Vertrieb von Kirch, seine Kontakte zu den Abnehmern in den unterschiedlichen Ländern und die Möglichkeit mittels der konzern eigenen Sender einen Finanzierungsbeitrag zu leisten, waren zentrale Gründe dafür, dass die UFA, die mit Bertelsmann selbst ein großes Haus im Rücken hat, trotzdem auf Kirch zurückgegriffen hat.

Sydow: Weil wenig Event-TV produziert wird, ist dieser Bereich quantitativ nicht sehr groß, gleichwohl ist er für die Profilierung der Sender und Produzenten strategisch höchst bedeutsam. Und nur für diese Form funktioniert das. Den *Bülowbogen* kann man im Ausland für wirklich ökonomisch relevante Beträge nicht verkaufen.

Zehn Produktionen Event-TV pro Jahr zu organisieren und weltweit zu vertreiben, wäre die Chance. Bei Serien liegen die Möglichkeiten eher im Verkauf der Formate.

promedia: Sie setzen Markteintritt mit Netzwerkeintritt gleich. Warum?

Wirth: Es gibt in der Fernsehproduktion kaum einen Markt im klassischen Sinn. Die Fernsehproduktion wird geprägt von Netzwerken und Konzernen, wo der klassische Marktmechanismus nicht völlig ausgeschaltet, aber sehr eingeschränkt ist.

Es ist seit vielen Jahren bekannt, dass der Markt bei der Übertragung komplexer Informationen versagt. Leistung und Gegenleistung können hier nicht sinnvoll bepreist werden.

Hinweis: Ein erster Aufsatz mit einer Fallstudie zur Internationalisierung der Fernsehproduktion erscheint im September in Heft 5 der Zeitschrift Die Betriebswirtschaft (62. Jahrgang). Weitere Informationen zu den Arbeiten der Forschungsgruppe Unternehmensnetzwerke über die Fernsehproduktion finden sich unter www.wiwiss.fu-berlin.de/w3/w3sydow/ ■