

Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt – Internationalisierung der Fernsehproduktion in unreife Märkte

Internationales Management; Konzern; Markteintritt; Netzwerk; Organisation; Outsourcing

Fernsehprogramme werden aus ökonomischen Gründen vermehrt nicht nur für inländische, sondern auch für ausländische Märkte produziert. Allerdings ist die Verwertung entsprechenden Contents mit einem erheblichen ‚cultural discount‘ belegt. Dieser wird dadurch zu überwinden gesucht, dass der Markteintritt als Netzwerkeintritt vollzogen wird, in ‚unreife‘ Märkte gar als kollektiver Netzwerkeintritt. Damit ist gemeint, dass die ihre Aktivitäten internationalisierende Unternehmung, ggf. zusammen mit anderen, notwendig in ein enges Beziehungsgeflecht ‚vor Ort‘ eintritt und dieses weiterentwickelt. Diese Markteintrittsform ist auch für andere Branchen als die Medienindustrie von erheblicher Bedeutung.

Increasingly, television programmes are not only being produced for the country of origin, but also for foreign markets. However, the marketing of this content is confronted with significant ‘cultural discounts’. Production firms try to overcome these by entering foreign markets in the network mode. In the case of immature markets, they even pursue the strategy of collective network entry. This means that the firm which internationalizes its activities enters with others into the foreign market, connects to a network of relationships in the foreign country and stimulates its evolution. This mode of foreign market entry is not only important for the media industry but also for others.

1. Einleitung

Die Fernsehproduktion befindet sich seit der Zulassung privater Fernsehsender im Jahre 1984, dem so genannten „Urknall“¹ der deutschen Fernsehwirtschaft, in einer dynamischen Entwicklung. Der Einsatz neuer Technologien, zahlreiche Neugründungen von Unternehmungen und insbesondere das rasante Wachstum dieser Industrie sind die sichtbarsten Zeichen dieser Dynamik. Mittlerweile erfährt die Fernsehproduktion jedoch eine „Stagnation auf hohem Niveau“², weil alle wichtigen Vollprogrammanbieter vorwiegend national produzierten Content ausstrahlen. Um ein weiteres Wachstum zu realisieren, wird die Internationalisierung der Produktion von Inhalten, oder neudeutsch: Content, für das (noch analoge, zukünftig aber

* Prof. Dr. Jörg Sydow, Dr. Arnold Windeler und Dr. Carsten Wirth, Forschungsgruppe ‚Unternehmensnetzwerke‘ am Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Freie Universität Berlin, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel. 030-838-53783, Email: sydow@wiwiss.fu-berlin.de

digitale) Fernsehen strategisch bedeutsamer. Infolge versuchen deutsche Fernsehproduzenten, in Auslandsmärkte einzutreten, und auch ausländische Produktionsunternehmungen, die im deutschen Markt – dem zweitgrößten der Welt – aufgrund der gestiegenen Nachfrage nach ‚local content‘ Absatzschwierigkeiten haben, suchen nach Möglichkeiten der Produktion ‚vor Ort‘.

Am Beispiel der Produktion fiktionalen Contents wollen wir deshalb in diesem Beitrag der Frage nachgehen, wie ein erfolgreicher Markteintritt in dieser Branche erfolgt. Genauer geht es darum zu klären, wie vor allem beim Eintritt in unreife Märkte die Anpassung an die nationalen Konsumgewohnheiten gelingt. Beim Fernsehen handelt es sich nämlich um einen Markt, in dem eine hochgradige Anpassung an die jeweiligen Konsumgewohnheiten belohnt, eine misslingende Anpassung hingegen mit einem sog. ‚cultural discount‘ bestraft wird. Als ‚unreif‘ bezeichnen wir Fernsehmärkte, in denen die Anzahl der zu empfangenden Fernsehsender sehr gering und auch das Feld selbständiger, qualitativ hinreichend kompetenter Content-Produzenten eingeschränkt ist. Öffnen sich unreife Märkte für ausländische Anbieter, oder besteht die Möglichkeit des Einkaufs von im Ausland produzierten Contents, dann kommt diesen nicht selten eine besondere Bedeutung zu, da sie heimischen Content in relevantem Ausmaß verdrängen. Welche Organisationsform wählen Produzenten für den Eintritt in derartige Märkte, und welche Bedeutung kommt dabei den Beziehungen zu anderen Organisationen für einen erfolgreichen Markteintritt zu?

Bei der Untersuchung beschränken wir uns auf den Prozess des Markteintritts, weil diesem für den Erfolg von Internationalisierungsprozessen in der Produktion große Bedeutung beigegeben wird.³ Mit dem Markteintritt wird eine pfadabhängige Entwicklung eingeleitet, die nur schwer zu verändern ist. Nicht zuletzt die für den Erfolg zentralen (Geschäfts-) Beziehungen verstärken die pfadabhängige Entwicklung und bewirken im Extremfall „Lock-in-Effekte“.⁴ Wenn überhaupt, gelingt eine Veränderung eines einmal eingeschlagenen Internationalisierungspfades nur mit erheblichem zeitlichen und finanziellen Aufwand.⁵ Mit der Verankerung in dieser Diskussion liefert unser Beitrag praktische Erkenntnisse zum „Markteintritts-Management“⁶ – vor allem jener international tätigen Unternehmungen, denen eine recht weitgehende Anpassung der Produktion an nationale Konsumgewohnheiten und Institutionen abverlangt wird. Diese für multinationale Unternehmungen i.e.S. typische Ausgangssituation dürfte, trotz verbreiteter Rede von einer Globalisierung der Märkte, nicht nur in Kulturindustrien wie der Fernsehproduktion weiterhin ökonomisch bedeutsam bleiben.

In theoretischer Hinsicht schließt unsere Untersuchung an relationale Ansätze des internationalen Managements an. Diese scheinen geeignet, für die Bedeutung von Beziehungen beim Markt-

eintritt zu sensibilisieren und die aufgeworfenen Fragen zu beantworten. Während die vorliegenden relationalen Ansätze entweder *intraorganisationale* Beziehungen fokussieren oder aber machtbezogenen Unterschieden in der Qualität interorganisationaler Beziehungen zu wenig Aufmerksamkeit schenken, basiert unsere Analyse auf einem relationalen Ansatz, der eine strukturations- und netzwerktheoretisch informierte Perspektive auf „organisationale Felder“⁷ entwirft und deshalb in der Lage ist, diese Dimensionen aufzunehmen.⁸ Organisationale Felder werden von Leblebici et al.⁹ über die in ihnen vorfindbaren Akteurskonstellationen, Technologien, Regulationen und Praktiken bestimmt. Wir erweitern diese Operationalisierung durch die Berücksichtigung erstens der Beziehungsqualität zwischen den Akteuren, m.a.W. der Governance-Form organisationaler Felder, und zweitens des Zusammenspiels (vernetzter) organisationaler Felder. Die Strukturationstheorie nutzen wir für die Analyse der Praktiken, durch die Regeln und Ressourcen des organisationalen Feldes (vor allem als Netzwerk-) Strukturen reproduziert werden.¹⁰ In den Vordergrund rücken damit die an der Produktion von Content beteiligten Akteure, die Beziehungen, die sie miteinander unterhalten, und deren Bedeutung für ihr strategisches Handeln. Insgesamt wird so ein prozessuales Verständnis des Markteintritts als (kollektiven) Netzwerkeintritts entwickelt, das die konkreten Praktiken der Akteure in den Mittelpunkt stellt.

Das empirische Material entstammt einer von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Studie der (auch internationalen) Organisation der Content-Produktion für das digitale Fernsehen, in deren Rahmen wir in den Jahren 1998 bis 2001 über 80 leitfadengestützte Interviews mit Branchenexperten, Fördereinrichtungen und Gewerkschaften, vor allem aber mit Produzenten und Sendervertretern in Deutschland und auch in den USA geführt haben.¹¹ Die Interviews dauerten im Durchschnitt 2,5 Stunden und waren auf die Form der Produktionsorganisation in dieser Branche, die Bedeutung der Region für die Produktionsorganisation, die Möglichkeiten zur Globalisierung und die Ausprägung der Arbeits- und Beschäftigungsverhältnisse gerichtet. Immerhin 19 dieser Interviews wurden mit deutschen und US-amerikanischen Produktionsfirmen geführt, die eine Internationalisierung in der ein oder anderen Weise vollzogen haben.

Die hier aufgeworfenen Fragen nach der Organisation des Markteintritts beantworten wir nicht nur vor dem Hintergrund dieser Interviewergebnisse, sondern erläutern praktizierte Lösungsansätze mit Hilfe einer Intensivfallstudie, die wir um Erkenntnisse aus Fällen zum Markteintritt in reife Märkte – in diesem Fall den deutschen und US-amerikanischen Fernsehmarkt – ergänzen. So wird es möglich, die Besonderheiten des Markteintritts in unreife Märkte besonders heraus zu

präparieren. Die Intensivfallstudie bietet zudem die Gelegenheit, ein vertieftes Verständnis von Internationalisierungsprozessen zu entwickeln, die – nicht zuletzt unter dem Beziehungsgesichtspunkt – von einem ‚disembedding‘ aus einem Kontext und von einem ‚reembedding‘ in einen anderen Kontext gekennzeichnet sind. Bislang beschränkt sich die Forschung zu dieser Frage des internationalen Managements fast ausnahmslos auf statisch-vergleichende Analysen von Markteintrittsstrategien und -formen,¹² obwohl schon längere Zeit Mikroanalysen gefordert werden.¹³

Im Folgenden führen wir zunächst in die Besonderheiten des internationalen Geschäfts der Fernsehproduktion ein (Abschnitt 2). Sodann bestimmen wir Projektnetzwerke als die – trotz zunehmend zu beobachtender Konzentrationstendenzen – in dieser Industrie wohl weltweit vorherrschende Form der Produktionsorganisation und skizzieren ihre Einbettung in organisationale Felder (Abschnitt 3). Diese Form der vernetzten Content-Produktion hat einschneidende Implikationen für den Internationalisierungsprozess: Der Markteintritt erfolgt in dieser Branche typischer Weise als Netzwerkeintritt, in unreife Märkte gar als kollektiver Netzwerkeintritt (Abschnitt 4). Der Beitrag schließt mit einigen Folgerungen für ein beziehungs sensitives Management von Internationalisierungsprozessen (Abschnitt 5). Dieses dürfte weit über die hier untersuchte Industrie hinaus von Bedeutung sein, weil die Organisationsform des Projektnetzwerks auch in anderen Industrien eine immer stärkere Verbreitung findet.

2. Globalisierung der Fernsehindustrie? – Von ökonomischer Notwendigkeit und kultureller Begrenztheit der Internationalisierung der Content-Produktion

Von der Medienbranche wird immer wieder als globaler Industrie gesprochen. Dies gilt auch für die Teilbranche der Fernsehindustrie.¹⁴ Schaut man allerdings differenzierter auf den Grad der Internationalisierung der Fernsehindustrie, stellt man in Hinblick auf Dimensionen wie Finanzierung, Distribution, Kultur und Produktion bedeutende Unterschiede fest. Im Unterschied zur Finanzierung und zur Distribution sind die Kultur- und Produktionsdimension weitaus weniger global orientiert. Zwar wird auch hinsichtlich der Kulturdimension eine gewisse Globalisierung konstatiert,¹⁵ diese geht aber mit einem Trend zur Regionalisierung einher. Diese Gleichzeitigkeit wird von ausgestrahlten Fernsehinhalten illustriert. Beginnend in den 70er Jahren und verstärkt seit Beginn der 90er Jahre wird in der Hauptsendezeit in Deutschland sowohl von öffentlich-rechtlichen als auch großen privaten Vollprogrammanbietern überwiegend ‚local content‘, das heißt in Deutschland produziertes Programm, ausgestrahlt. Das hat einschneidende

Folgen für die Möglichkeit einer globalen Organisation der Content-Produktion für das Fernsehen, die es im Folgenden genauer zu untersuchen gilt.

2.1. ‚Cultural discount‘: Vom reduzierten Wert globalen Contents und dem Vorrang der Organisation vor der Strategie

Der Wandel zu lokalem Content gründet auf einem Nachfragephänomen, das Ökonomen als ‚cultural discount‘¹⁶ bezeichnen und insbesondere in reifen nationalen Märkten mit einer hohen Wettbewerbsintensität anzutreffen ist. Der ‚cultural discount‘ führt dazu, dass Content – sieht man einmal von einzelnen, kulturprägenden Hollywood-Filmproduktionen ab – im Ausland geminderte Absatzchancen hat, weil die Konsumenten eine größere Affinität zu heimischen Handlungsorten, Stoffen, Charakteren etc. haben. Die Differenzen zwischen den einzelnen Staaten – oder besser: Kulturkreisen – sorgen dafür, dass selbst Erfolgsprogrammen aus den USA (z.B. *Die Sopranos*) in Deutschland von den Sendern allenfalls unattraktive Sendeplätze am späten Abend, am frühen Morgen oder am Samstagnachmittag eingeräumt werden. Umgekehrt gilt aber auch, dass deutscher Content auf ausländischen Märkten gegenwärtig aus den gleichen Gründen nur wenig erfolgreich ist – sieht man von den Verkäufen in die stark wachsenden, aber noch unreifen Märkte Osteuropas¹⁷ und dem Absatz einiger weniger Fernsehserien (z.B. *Derrick*, *Der Alte*) in Randmärkte einmal ab.¹⁸

Der ‚cultural discount‘ sorgt für eine besondere Art Märkte, da in ihnen zu aller erst die kulturellen Differenzen zu überwinden sind, bevor andere Kriterien – z.B. die Wettbewerbsintensität oder andere Markteintrittsbarrieren – wichtig werden. Erst wenn durch geeignete Organisationsformen Möglichkeiten geschaffen werden, diese kulturellen Unterschiede zu überbrücken, werden beispielsweise die in der Industrieökonomik diskutierten Strategien der Kostenführerschaft und Differenzierung relevant.¹⁹ Dies lässt sich am Beispiel der Strategie der Kostenführerschaft demonstrieren: Selbst bei außerordentlich günstigen Preisen sind Programminhalte im Ausland nicht verwertbar, wenn sie aufgrund des ‚cultural discount‘ kaum jemand sehen möchte. Wenn aber die Produkte, was die Zuschauerresonanz und – im Fall privater Sender – die Akzeptanz der Produkte in der Werbewirtschaft anbetrifft, kritische Schwellenwerte überschreiten, werden Kosten zu einem relevanten Argument. Gleiche Argumente lassen sich auch für die Differenzierungsstrategie entwickeln. Wir betrachten deshalb die Organisationsform der Produktion in dieser Branche als manchen wettbewerbsstrategischen Überlegungen notwendig vorgelagert.

2.2. Trotz ‚cultural discount‘: Triebkräfte einer Produktion globalen Contents

Obwohl das gesamte Spektrum von Organisationsformen der Internationalisierung auch in der Fernsehproduktion relevant wird, ist der Grad der Internationalisierung generell bislang als *niedrig* einzustufen.²⁰ Dies steht in einem deutlichen Widerspruch zur hohen strategischen Bedeutung, den ihr Wissenschaftler und Praktiker beimessen. Nicht wenige bezeichnen die globale Ausrichtung der Produktion als eine „wirtschaftliche Überlebensfrage“.²¹ Dies gelte für europäische und US-amerikanische Produzenten gleichermaßen. Dafür sind mindestens zwei Gründe verantwortlich:

Erstens gelingt die Refinanzierung aufwendiger fiktionaler Produktionen, das Event-TV, bei dem die Budgets zwischen €5 und 10 Mio. betragen (z.B. *Der Graf von Monte Christo*), im nationalen Markt nur noch teilweise. Dieses Problem wurde durch stagnierende Werbeerlöse und steigende Schauspielergagen in der jüngsten Vergangenheit sogar noch verschärft. Dies führt dazu, dass der internationale Vertrieb der Rechte an diesen Produkten aus Produzentensicht essentiell wird. Zweitens sind die Zeiten rasanten Wachstums in der Fernsehproduktion zumindest in reifen Märkten vorbei. So erfährt der bundesdeutsche Markt für die Produktion von lokalem Content – wie bereits eingangs erwähnt – eine Stagnation auf hohem Niveau. Für die deutschen Fernsehproduzenten bedeutet dies, dass sie Auslandsmärkte anvisieren müssen, wenn sie weiterhin wachsen wollen. Hinzu kommt, dass die Internationalisierung der Fernsehproduktion ausgesprochen lukrativ ist, weil die Grenzkosten der Vervielfältigung eines Produkts – sieht man von den Synchronisations- oder Untertitelungskosten ab – gegen null tendieren;²² sie ist aber auch besonders schwierig, weil eben mit jenem ‚cultural discount‘ konfrontiert, der die Nachfrage nach ausländischen Produkten gering hält.

Wenn die Internationalisierung nun einerseits eine wirtschaftliche Überlebensfrage für Fernsehproduzenten ist, andererseits aber mit den aufgezeigten Schwierigkeiten zu rechnen ist, wird der erfolgreiche Markteintritt, also der Aufbau einer substanziellen Marktpräsenz deutscher Unternehmen in Auslandsmärkten,²³ zentral. Das gleiche gilt für den Eintritt ausländischer Fernsehproduzenten in den deutschen Markt, der nicht nur der zweitgrößte Fernsehmarkt der Welt, sondern auch ein wichtiger Brückenkopf in andere (ost-) europäische Märkte ist.²⁴

3. Koordinationsformen im organisationalen Feld der deutschen Fernsehproduktion: Markt, Hierarchie und vor allem (Projekt-) Netzwerke

Die Form der Internationalisierung bzw. des Markteintritts ist weder von der Struktur des organisationalen Felds im Heimatland noch im Zielland unabhängig. Im organisationalen Feld der deutschen Fernsehproduktion finden sich – wenig überraschend – marktliche, hierarchische und netzwerkförmige Koordinationsformen. Ein klassisches Beispiel für eine dominant marktliche Koordination ökonomischer Aktivitäten stellt in vielen Fällen die Zusammenarbeit der Produzenten mit Studiodienstleistern dar. Vorhandene Überkapazitäten, die Erbringung relativ standardisierter Dienstleistungen und der harte Wettbewerb unter den Anbietern sorgen hier für eine marktliche Koordination. Dies ist aber in diesem organisationalen Feld der Fernsehproduktion eher die Ausnahme als die Regel. Es dominiert, wie sogleich erläutert wird, seit einigen Jahren die Koordinationsform des Projektnetzwerks. Obwohl sich aktuell – auch im Bereich der Content-Produktion – ein Trend zur Konzentration bzw. Konzernierung feststellen lässt (s. Abschnitt 3.2.), unterstreicht die Dominanz dieser Koordinationsform die Notwendigkeit, den Eintritt in internationale Märkte als Netzwerkeintritt zu vollziehen.

3.1. Projektnetzwerke – Die dominante Organisationsform der Content-Produktion

Die Produktion von Content für das Fernsehen wird (auch) in der Bundesrepublik Deutschland vornehmlich netzwerkförmig koordiniert. Genauer erfolgt sie dominant in „Projektnetzwerken“,²⁵ indem – trotz zeitlicher Befristung von Projekten – die Projektpartner wiederkehrend zusammenarbeiten. Infolge dieser Zusammenarbeit entstehen, zum großen Teil sogar unintendierte, Beziehungen, die eine beachtliche Stabilität und andere Netzwerkqualitäten wie Verlässlichkeit, Reziprozität oder gar Vertrauen aufweisen. Diese Qualität von Beziehungen ermöglicht, dass konkrete, zeitlich oftmals auf wenige Tage oder Wochen befristete Projekte von den am Projekt beteiligten Unternehmungen erfolgreich durchgeführt werden. Dabei greifen die Unternehmungen einerseits auf aus früheren Projekten bekannte Praktiken zurück, gestalten die aktuelle Zusammenarbeit aber auch unter Einbezug der an diesen Beziehungszusammenhang gerichteten Erwartungen. Im rekursiven Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Koordination liegt die entscheidende Ursache dafür, dass es sich bei Projektnetzwerken um mehr als bloß temporäre Systeme handelt. Dabei erleichtern die Erfahrungen aus einer früheren Zusammenarbeit, gepaart mit der Erwartung, in weiteren Projekten berücksichtigt zu werden, dem so genannten „shadow of the future“,²⁶ die Projektkoordination, ja machen sie oft erst möglich. Durch ein kompetentes „Beziehungsmanagement“²⁷ zwischen den Projekten

stellen die Beteiligten sicher, dass in zukünftigen Projekten wieder relativ problemlos kooperiert werden kann.

3.2. Produktionsorganisation in Projektnetzwerken, aber Bedeutungszunahme von Konzernen im organisationalen Feld der Fernsehproduktion

Fiktionale Produktionen geben auf dem deutschen Markt vor allem die fünf großen Vollprogrammanbieter (ARD, ZDF, RTL, SAT 1, Pro 7) in Auftrag.²⁸ Damit ist der Absatzmarkt wirtschaftlich hoch konzentriert und verleiht den Fernsehsendern durch die Kontrolle der Ressourcen ‚Distributionsweg‘ und ‚Finanzierung‘ außerordentlich viel Macht. Diese nutzen sie nicht nur zur Beeinflussung der Inhalte und der Organisationsform der Produktion,²⁹ sondern auch zur Mitgestaltung des organisationalen Felds insgesamt. US-amerikanische Produzenten sprechen angesichts der Dominanz der Fernsehsender (TV networks) im deutschen Markt denn auch von einem „network-driven market“ (Produzent 13). Hinzu kommt, dass die wichtigsten privaten *Sender* in Deutschland zwei konkurrierenden Medienkonzernen angeschlossen sind: der RTL-Group der Bertelsmann AG und der Pro Sieben SAT1 Media AG der Kirch-Gruppe: „Technically, you’ll be dealing with only two companies in Germany. That’s it“ (Produzent 14). Dies entspricht der Sichtweise, dass die Produktion und Verwertung von Programminhalten im Konzern unter einer einheitlichen Leitung, wie in *einer Unternehmung* koordiniert wird.³⁰ Bei der Ausgestaltung der einheitlichen Leitung existiert jedoch eine große Bandbreite: Sie reicht von einer dezentralen, netzwerkähnlichen Koordinationsform, wie sie im Bertelsmann-Konzern einschließlich der RTL-Group praktiziert wird,³¹ bis hin zu einer von hierarchischen Eingriffen dominierten Form der Konzernsteuerung.

Wirft man einen Blick auf die deutsche *Produzentenlandschaft*, so erhält man zunächst einen anderen Eindruck. Gegenwärtig sind ca. 1.500 Fernsehproduzenten aktiv, wovon viele nach der Zulassung des privaten Fernsehens gegründet wurden. Dabei handelt es sich zumeist um eigen-tümergeführte Klein- und Kleinstunternehmungen. Nur wenige Unternehmungen erzielen mehr als €5 Mio. Umsatz.³² An der Produktion von fiktionalem Content sind von den genannten 1.500 Firmen allerdings nur ca. 50 beteiligt, wovon ca. 30 Serien produzieren bzw. produziert haben. Dazu gehören neben einigen mittelständischen Produktionsfirmen (z.B. Regina Ziegler Film, Nova Film) vor allem konzerngebundene Firmen (z.B. UFA Film und TV Produktion, NDF) und den öffentlich-rechtlichen Sendern angeschlossene Fernsehproduzenten (z.B. Studio Hamburg, Bavaria Film).

Wie die vielen Klein- und Kleinstunternehmungen sind auch die größeren konzerngebundenen Produktionsfirmen darauf angewiesen, mit selbständigen Autoren, Regisseuren und weiteren künstlerischen und technischen Mediendienstleistern in Projektnetzwerken zusammenzuarbeiten. In Projektnetzwerken sind infolge der steigenden Konzentration im Produktionssektor hierarchische Beziehungen zwischen konzerngebundenen Sendern einerseits und Produzenten aus den ihnen angeschlossenen „Produzentenfamilien“ andererseits zu beobachten.³³ In der Fachöffentlichkeit ist diese *Produktion und Distribution im Konzern*, die so genannte „Blockbildung“ (Produzent 15, 16, 17) heiß umstritten. In der Konsequenz dieser Entwicklung sind die Netzwerkbeziehungen zwischen nicht wenigen Sendern und Produzenten durch eine Konzernleitung in dem oben angesprochenen Sinne überformt.

Zwar spüren auch ausländische Fernsehproduzenten, die in internationale Koproduktionen involviert sind, diese Blockbildung: „Either you’re on one team or you’re on the other“ (Produzent 14). Die bislang vorhandenen Demarkationslinien zwischen den Produzenten privater Medienkonzerne lösen sich gegenwärtig aber zunehmend auf, denn Sender- und Konzernvertreter erkennen, dass das wesentliche Entscheidungskriterium bei der Programmauswahl die Erfolgsaussichten beim Zuschauer bzw. Kunden sein müssen. In der Produktion von TV-Movies und im Bereich des Event-TV arbeiten Produzenten auch für Sender anderer Konzerne und tun dies nunmehr auch bei einigen lukrativen, lang laufenden Formaten. Dies gilt in ähnlicher, wenn gleich abgeschwächter Weise für öffentlich-rechtlichen Sendern angeschlossene Produzenten. Die ökonomisch lukrativen Produktionen, also insbesondere lang laufende Serien, werden jedoch zumeist im Konzern produziert, es sei denn, die notwendigen Kompetenzen oder Beziehungen zu Produzenten sind im Konzern nicht vorhanden.³⁴ Im Ergebnis kommt es – bei noch anhaltender Dominanz netzwerkförmiger Koordination – aktuell zu einem gewissen Bedeutungszuwachs der Koordination im Konzern.

3.3. Zur Einbettung von Projektnetzwerken in organisationale Felder: Ein Beispiel

Neben der dominant projektnetzwerkförmigen, gleichwohl nicht selten durch Konzernstrukturen überformten Organisation der Content-Produktion ist für die Internationalisierung der Fernsehproduktion von entscheidender Bedeutung, dass die Projektnetzwerke auf die Unterstützung durch Institutionen aus dem organisationalen Feld angewiesen sind.³⁵ Entsprechende Unterstützung bieten insbesondere – zumeist in der (Medien-) Region angesiedelte – Wirtschafts- und Filmförderer, Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, Banken, Berufs- und Produzentenverbän-

de, öffentliche Verwaltungen und ihnen angegliederte Filmbüros sowie Stadtmarketinggesellschaften, Messe- und Festivalveranstalter.

In Deutschland unterhalten Fernsehproduzenten beispielsweise oft enge und netzwerkförmige Beziehungen zu Wirtschafts- und Filmförderern, die für die Vergabe staatlicher Subventionen zuständig sind. In dem Maße, in dem die Fernsehproduzenten staatliche Fördermittel und eigene finanzielle Mittel, in der Regel mindestens 5% des gesamten Finanzbedarfs, in die Finanzierung von (international verwertbaren) Produktionen einbringen, erhalten sie Rechte am Produkt und können nach der Rückführung der Eigen- und Fördermittel längerfristig ihre Kapitalausstattung (durch die Vermarktung im Ausland) verbessern. Die Bedeutung der Beziehungen zu Wirtschafts- und Filmförderern reicht aber über diese finanzwirtschaftliche Funktion weit hinaus: In nicht wenigen Fällen werden Produzenten- und Sendervertreter in Beiräte dieser Einrichtungen kooptiert; Fernsehsender nutzen die Interaktion in den Gremien für den Aufbau von Beziehungen zu kompetenten Produzenten; Produzenten – und mit ihnen ihre Dienstleister – nutzen Film- und Fernsehförderer, um stabile(re) Beziehungen zu Fernsehsendern aufzubauen. Darüber hinaus unterhalten Film- und Fernsehförderer Beziehungen zu Parlamenten, Regierungsmitgliedern, Ministerien und Akteuren aus dem kulturellen Bereich. Sie entwickeln sich zu Brokern in regionalisierten organisationalen Feldern, hier in der Medienregion, und tragen heute maßgeblich zur Vernetzung in der Fernsehindustrie bei.

Anhand dieses Beispiels wird deutlich, dass nicht nur die Beziehungen im Projektnetzwerk bedeutsam sind, sondern darüber hinaus Beziehungen zu anderen Organisationen im Feld. Die hohe Bedeutung von Beziehungen zwischen Organisationen in der Fernsehproduktion kann zu der Aussage zugespitzt werden, dass das organisationale Feld der Fernsehproduktion dominant netzwerkförmig organisiert ist. Wenn dem so ist, überrascht es auch nicht, dass auch der Eintritt in Auslandsmärkte, m.a.W. die Internationalisierung der Fernsehproduktion, unter Zuhilfenahme von Netzwerken erfolgt.

4. Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt in ausländische organisationale Felder – Der Fall Grundy UFA TV Produktion in Ungarn

Prinzipiell sind alle Organisationsformen beim Markteintritt in ausländische Märkte möglich. Weil aber Projektnetzwerke die dominante Organisationsform in der Fernsehproduktion sind und die organisationalen Felder der Content-Produktion für das Fernsehen zumeist durch netzwerkförmige Beziehungen zwischen den Akteuren gekennzeichnet sind, erfolgt der Markteintritt fast

immer als Netzwerkeintritt.³⁶ Dies gilt selbst für den Export von Fertigprodukten, „denn der Preis ist nur bei etwa 10% entscheidend. Viel wichtiger sind die langfristig gepflegten Geschäftsbeziehungen“ (Produzent 20) – so ein Vertreter eines deutschen Großproduzenten. Wir zeigen nun am Beispiel der Internationalisierung der Soap-Produktion durch Grundy UFA, wie der Markteintritt als Netzwerkeintritt, in diesem Fall sogar als kollektiver Netzwerkeintritt, erfolgt.

Bei der Darstellung des organisationalen Felds der deutschen Fernsehproduktion haben wir insbesondere Aspekte berücksichtigt, die für die Produktion fiktionaler Produkte von Bedeutung sind, denn unsere Intensivfallstudie befasst sich mit der Internationalisierung der Produktion fiktionaler Produkte. Wir beschränken uns auf diese Produktgruppe, weil sie für den ökonomischen Erfolg von Vollprogrammanbietern besonders wichtig ist. Hinzu kommt, dass die Produktion von Soaps in einem relativ integrierten Produktionssystem stattfindet. Sie stellt deshalb den Prüfstein für unsere These vom Markteintritt als (kollektiven) Netzwerkeintritt dar. Wenn sich in diesem Fall die Bedeutung von Netzwerkbeziehungen im organisationalen Feld nachweisen lässt, finden sich diese schon lange bei der Produktion in weit weniger integrierten Produktionssystemen (etwa bei 13-teiligen Serien oder TV Movies).

4.1. Das industrielle System der Soap-Produktion von Grundy UFA: Merkmale

Grundy UFA TV Produktion ist ein Joint Venture von der zur britischen Pearson Group gehörenden Produktionsfirma Reg Grundy World Wide (49,5%) und der UFA Film und TV Produktion (50,5%). Diese Unternehmung ist auf dem Gebiet der „industrial production“ (Producer 2), also in der Massenproduktion von Daily und Weekly Soaps, aktiv und besonders erfolgreich. Produziert werden ca. 600 Stunden Content pro Jahr; mit diesem Produktionsvolumen ist Grundy UFA eine der wichtigsten europäischen Fernsehproduktionsunternehmungen.

Im „industriellen Produktionssystem“ (Produzent 16) der Soap-Produktion, ursprünglich entwickelt von der australischen Unternehmung Reg Grundy Worldwide, ist die Fertigung *hochgradig arbeitsteilig und hierarchisch* organisiert. Manche Beobachter sprechen gar von einer gleichsam „militärischen Organisation“ (Producer 1), die für die Fernsehproduktion ungewöhnlich viele Hierarchiestufen ausgebildet hat.

Vergleichbar der sequenzgenauen Just-in-Time-Produktion in der Automobilindustrie sind die Praktiken der Inhaltgenerierung und -realisierung von einer überaus *engen zeitlichen Koordination* gekennzeichnet. Die Mitarbeiter sind in der Produktion mit „ganz klaren Dispositionen und Arbeitsplänen usw.“ (Producer 2) konfrontiert, die, einschließlich der über persönliche

Fächer kommunizierten Änderungen, genau vorgeben, was sie wann wo zu tun haben. Die enge zeitliche Verknüpfung aller Produktionsabläufe bewirkt zudem, dass der abnehmende Fernsehsender im Produktionsprozess kaum Möglichkeiten hat, steuernd einzugreifen, sondern neben der Verabschiedung des Konzepts im Rahmen der Auftragsvergabe dies in den ersten Phasen der Inhaltgenerierung (Erstellung der Futures, Storylines) und zu jeweils fest vorgegebenen Zeitpunkten tun muss. Die enge zeitliche Koordination erstreckt sich somit auch in das Projektnetzwerk und die ihm angehörenden Unternehmungen.

Die Produktion von Soaps erfolgt in einer – im Vergleich zur Produktion einer zunächst 13-teiligen Staffel einer Fernsehserie – in einer *relativ vertikal tief integrierten Unternehmung*, denn außer Episodendarstellern und dem Studio- und dem Technikdienstleister werden alle in der Produktion Aktiven angestellt und in die unternehmungsinternen Praktiken der Produktion im Zuge eines On-the-Job-Trainings eingearbeitet. Dies hat zur Konsequenz, dass einerseits eine hierarchische Koordination erleichtert wird und andererseits nur wenige Unternehmungen in Projektnetzwerken in der Soap-Produktion involviert sind.³⁷

Vergleicht man die Organisation der Soap-Produktion mit anderen Projektnetzwerken der Fernsehproduktion, stellt man fest, dass die meisten Produzenten – wie Grundy UFA – Großproduzenten in einem Konzernverbund sind und zur industriellen Fertigung von Content stark auf die Integration der zumeist angelernten Beteiligten in der Produktionsunternehmung setzen. Deshalb sind sie deutlich *weniger auf Unterstützung aus dem organisationalen Feld* angewiesen als Produzenten anderer Inhalte. Zum Beispiel profitieren sie allenfalls von Infrastrukturförderung (z.B. durch die Errichtung entsprechender Studios). Auch Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sind für sie weniger bedeutsam, denn der Großteil der Qualifizierung erfolgt inhouse. Trotz dieser hier gemachten Einschränkungen nutzen – wie wir in der weiteren Darstellung noch sehen werden – auch Soap-Produktionen das organisationale Feld der Fernsehproduktion.

4.2. Internationalisierung der Soap-Produktion durch Internationalisierung des Produktionssystems und der Projektnetzwerke

Das Joint Venture Grundy UFA hält von Beginn an grundlegende für die Internationalisierung der Soap-Produktion benötigte Ressourcen bereit: Die UFA Film und TV Produktion verfügt über ihre Einbindung in einen weltweit aktiven Medienkonzern über die notwendige Bonität und Liquidität sowie über Beziehungen zu (konzernerneigenen) Fernsehsendern, so auch in Ungarn. Hinzu kommt noch, dass die Konzernmutter Beziehungen zu Dritten (z.B. Steuerberater, Rechts-

anwalt) und die Reg Grundy Worldwide die Formatrechte sowie das zu einem Produktionssystem geronnene Produktionsknow-how einbringen. Letzteres wird durch so genannte ‚flying producers‘ in die Zusammenarbeit mit den Akteuren vor Ort eingebracht, und zwar zunächst in die Zusammenarbeit mit Grundy UFA in Deutschland, von wo die Internationalisierung nach Ungarn ausgeht.

In Ungarn verändert sich mit dem Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft und dem damit verbundenen Wandel im Staatsrundfunk die Akteurskonstellation in diesem Feld beträchtlich.³⁸ Insbesondere werden private Fernsehsender zugelassen, die sich auch in ausländischem Eigentum befinden können. Diese privaten Fernsehsender sind aufgrund einer Regulation, einer ‚local content‘-Vorschrift, gezwungen, Inhalte in nennenswertem Umfang ‚vor Ort‘ zu produzieren. Allerdings stellt sich das organisationale Feld der Fernsehproduktion – ob der nach wie vor geringen Zahl inländischer Sender und Produktionsfirmen – zum Zeitpunkt dieser Untersuchung als unreif dar. Zudem strahlen ungarische TV-Sender noch immer in einem hohen Maße ausländischen Content aus.

Um die Produktion in Ungarn aufnehmen zu können, werden die Kreativen im Auslandsmarkt gewonnen, um so den ‚cultural discount‘ zu überwinden. Die ungarische Tochter von Grundy UFA kann dabei auf ein talentiertes und großes, aber relativ schlecht bezahltes Reservoir an Schauspielern zurückgreifen. Zudem „gibt es exzellente Autoren, eine hervorragende Schreiberkultur“ (Produzent 15). Die ungarischen Autoren allerdings sind mit dem für Soaps charakteristischen arbeitsteiligen Schreiben nicht vertraut. Wichtige Akteure für die Umsetzung des Produktionssystems gewinnt Grundy UFA zudem im Ausland. Beispielsweise wird ein ungarisch sprechender Producer mit Erfahrungen in der Soap-Produktion in den USA gefunden und beim Internationalisierungsschritt nach Ungarn mit einem international aktiven Studiodienstleister zusammengearbeitet. Dies ist notwendig, weil in Ungarn die für eine Soap-Produktion notwendigen Technologien zum Zeitpunkt des Markteintritts noch fehlen. Insbesondere fehlt zum Zeitpunkt des Markteintritts das notwendige Know-how.³⁹ Erfahrungen liegen, wenn überhaupt, dann bezüglich der in US-amerikanischen Film- und TV-Movieproduktionen üblichen Praktiken vor. Denn US-amerikanische Firmen haben im Niedriglohnland Ungarn bislang vor allem aus Kostengründen TV-Movies und Spielfilme realisiert.

Der Markteintritt von Grundy UFA in Ungarn erfolgt als *kollektiver Eintritt* in das ‚vor Ort‘ bestehende Akteursnetzwerk. Das Unternehmen nutzt sodann die dortigen Beziehungen, um das Netzwerk zu einem funktionsfähigen Produktionsnetzwerk zu entwickeln. Konzernbeziehungen sind dabei alles andere als bedeutungslos. Schon das Knüpfen der *Sender-Produzenten-*

Beziehung setzt in dem untersuchten Fall an einer konzerninternen Beziehung an, denn der konzerneigene Sender geht zunächst auf Grundy UFA zu. Der Aufbau der Auslandsproduktion beginnt mit der Suche nach einem geeigneten *Studio*. Diese gestaltet sich, aufgrund der Akteurskonstellation im organisationalen Feld, schwierig und man ist deshalb bei Grundy UFA „froh“ (Produzent 16), dass ein etablierter Studiobetreiber, der auch in der Bundesrepublik Deutschland aktiv ist, diese Aufgabe übernimmt. Man knüpft hier allerdings nicht an Erfahrungen aus einer früheren Zusammenarbeit an, sondern aktiviert eine bislang latente Beziehung. Die Zusammenarbeit kommt u.a. deshalb zustande, weil Beschäftigte des Studiodienstleisters aus Projekten mit anderen Unternehmungen bekannt sind.

Das kompetente Beziehungsmanagement dieses Studiodienstleisters, eine Ressource, das die Selektion geeigneter Mitarbeiter einschließt, ist Basis einer längerfristigen Kooperation. Die Organisation der Zusammenarbeit zwischen Grundy UFA und dem Studiodienstleister erfolgt sogar mit Blick auf den Sender und die anderen Unternehmungen im Projektnetzwerk, z.B. die anderen vom Studiounternehmen beauftragten Dienstleister.

Bei der Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung mit dem Studiodienstleister setzt die Unternehmung – netzwerktypisch – nicht nur auf Kooperation, sondern auch auf Wettbewerb. Aber aufgrund der von ihm bewiesenen Expertise wird der Studiendienstleister zu einem „preferred partner“ (Produzent 16) und als solcher in weiteren Internationalisierungsschritten bevorzugt, zumal er auch in anderen Ländern Niederlassungen betreibt und deshalb über die Ressource ‚Internationalisierungserfahrung‘ verfügt. Andere Unternehmungen, die diesen Schritt nicht mit Grundy UFA gegangen sind, haben nun im internationalen Geschäft einen Wettbewerbsnachteil. Um diesen zu kompensieren, wären Beziehungsinvestitionen erforderlich. Zugleich zeigt dieses Beispiel, dass die Machtverhältnisse dynamisch sind, denn die Ressource „preferred partner“ und die daraus resultierende Beziehung kann der Studiodienstleister zur Stabilisierung der Geschäftsbeziehung zu Grundy UFA nutzen und in anderen Beziehungen verwerten, z.B. weil er entsprechende Stückkostenvorteile in Ungarn oder gar europaweit realisieren kann.

Grundy UFA greift beim Markteintritt in Ungarn außer auf die Beziehung zum Studiodienstleister auf weitere, allerdings bereits etablierte Netzwerkbeziehungen zurück. Beispielsweise arbeitet Grundy UFA mit seinem Wirtschaftsprüfer zusammen, weil dieser auch ein Büro vor Ort betreibt. Ähnliches gilt für Beziehungen zu Anwaltskanzleien der Konzernmutter, die wiederum entweder Niederlassungen oder Kooperationspartner in Ungarn haben, denn „wenn der einen Partner in Ungarn hat, dann weiß ich, dass das kein ‚crook‘ ist“ (Produzent 16). Der Markteintritt in Ungarn wird durch die Netzwerkentwicklung und Nutzung anderer Netzwerkbeziehungen im

Prozess des Markteintritts damit zu einem kollektiven Eintritt in das Feld, um ‚vor Ort‘ Produktionsnetzwerke auf- und auszubauen – oder in Kurzform: zu einem *kollektiven Netzwerkeintritt*.

Der Soap-Produzent betritt den neuen, noch unreifen Markt nicht als isolierte Unternehmung, sondern nutzt direkt im Heimatmarkt etablierte Beziehungszusammenhänge beim Eintritt in neue Märkte. Mehr noch: Erst die Rekrutierung von Akteuren aus dem Netzwerkzusammenhang ermöglicht in diesem Geschäft den erfolgreichen (kollektiven) Eintritt in ausländische Märkte.

Die Überwindung des ‚cultural discount‘ erfolgt in diesem Fall, ähnlich wie beim Formatexport von fiktionalen Produkten, nicht durch eine einfache Adaption, denn

„adaptiert werden ist zu wenig. Neu erfunden werden ist richtiger, , um ein Verständnis für die andere Kultur zu kriegen, für andere Verhaltensmuster, dass man begreift, wie man das Grundmodell umsetzen muss in Charaktere und Verhalten der Schauspieler. Die Storylines und die Darstellung, das Menschenbild ist wichtig. Jedes Mal ein eigenes“ (Produzent 15).

Die dafür notwendigen kulturellen Kompetenzen erlangen Fernsehproduzenten durch die Zusammenarbeit mit Akteuren vor Ort im Projektnetzwerk. Die Internationalisierung mittels der Gründung einer Auslandsniederlassung und die damit verbundene Entbettung aus einem organisationalen Feld und die Einbettung in ein anderes – eben der Markteintritt als kollektiver Netzwerkeintritt – wird zu einem über den konkreten Einzelfall hinaus weisenden Konzept, denn „wir haben das heute auch noch in anderen Märkten vor“ (Produzent 15). Andere, z.B. US-amerikanische Fernsehproduzenten, haben dafür schon explizite Regeln entwickelt. Für sie gilt die Regel: Organisation der Praktiken und Beziehungen entsprechend dem Reifegrad des Marktes. Das heißt, der Markteintritt erfolgt in unreifen Märkten als kollektiver Netzwerkeintritt; in reifen Märkten geschieht er als Netzwerkeintritt – und dies gilt auch für andere Produkte, z.B. TV-Movies oder Fernsehserien.

Die Analyse des kollektiven Netzwerkeintritts von Grundy UFA bliebe unvollständig, wenn nicht Beziehungen in die Untersuchung des Markteintrittsprozesses einfließen, die die CLT-UFA und heute die RTL-Group als Muttergesellschaft unterhält und auf die Grundy UFA deshalb – im Konzern, und zwar auch jenseits der Konzernbeziehung zum Sender – zugreifen kann. Denn

„die CLT ist, weil sie eben international aufgestellt ist, Ansprechpartner für Spezialfragen. Die haben dort Zentralabteilungen [etwa für Rechtsfragen], die man dann ansprechen kann. Die wissen dann vielleicht in Detailfragen nicht Bescheid, können dann aber wieder Ansprechpartner vermitteln“ (Produzent 16).

Insbesondere die internen wie externen Beziehungen des Konzerns werden zur Ressource im Markteintrittsprozess. Dies erklärt zumindest partiell, warum vor allem Großunternehmungen für die Internationalisierung in Frage kommen bzw. warum internationale Aktivitäten für mittel-

ständige Unternehmungen besonders schwierig sind, auch wenn die Content-Produktion kein besonders kapitalintensives Geschäft ist.

Trotz des kollektiven Netzwerkeintritts und des unübersehbaren Einflusses des Konzernzusammenhangs auf die Netzwerkkoordination kommt den Akteuren ‚vor Ort‘ eine zentrale Bedeutung zu, denn „ohne Geschichten, ohne Regisseure, ohne Schauspieler können wir gar nicht leben“ (Produzent 16). Damit sind die Ressourcen Ausbildungsinstitutionen, Theater und Autoren im organisationalen Feld angesprochen, auf die Grundy UFA notwendig, selbst im Lichte des bei Soaps relativ integrierten Produktionssystems zugreift. Zu diesen Organisationen unterhält sie (Netzwerk-) Beziehungen, koordiniert die entsprechenden Interaktionen vor allem in Hinblick auf den dauerhaften Beziehungszusammenhang. Die Bedeutung der einzelnen Beziehungen variiert allerdings mit der Relevanz der über sie abgesicherten Ressourcenflüsse. Beispielsweise gilt, dass „die Beziehungen zu Theatern besonders eng sind, weil dort die besten Schauspieler sind“ (Produzent 19). Der Markteintritt und die damit verknüpfte Internationalisierung der Soap-Produktion ist somit ein Beispiel dafür, wie international tätige Unternehmungen auf Akteure in organisationalen Feldern zugreifen, die Beziehungen zu ihnen verwerten und – wie wir gesehen haben – ihre Praktiken transformieren. Zugleich zeigt das Beispiel Grundy UFA in Ungarn, dass auch in unreifen Märkten organisationale Felder bestimmte Voraussetzungen erfüllen müssen, damit überhaupt eine Produktion möglich ist, und dass es im Zuge eines Markteintritts nicht ausreicht, nur auf die Sender-Produzenten-Beziehung oder allgemeiner: auf die dyadische Beziehung zwischen Endabnehmer und Zulieferer zu reflektieren.

4.3. Reife und Rückkopplung: Zum Wandel der vernetzten organisationalen Felder

Grundy UFA hat heute in Ungarn eine substantielle Marktpräsenz aufgebaut und damit den Markteintritt abgeschlossen. Das ungarische Tochterunternehmen ist, aufgrund des hohen Produktionsvolumens in der Daily Soap-Produktion, größter ungarischer Fernsehproduzent und erreicht mittlerweile auch bei der relevanten Zuschauergruppe eine hohe Akzeptanz:

„Es hat ziemlich lange gedauert, bis wir die Zuschauer überzeugt hatten. Wir haben jetzt teilweise bis zu 50% Marktanteil, was wiederum dazu führt, dass der andere große private Sender zu uns kommt und sagt: ‚Wir wollen auch etwas haben‘“ (Produzent 16).

Der Erfolg in einer Geschäftsbeziehung generiert neue Chancen und – sofern die Akquise erfolgreich verläuft – neue Netzwerkbeziehungen. Zugleich gilt: „Das hat sicherlich den Wettbewerb erheblich verändert“ (Produzent 16), und zwar nicht nur unter den Fernsehproduzenten, sondern beispielsweise auch für die Studiodienstleister, denn nach dem kollektiven Netzwerk-

eintritt von Grundy UFA und seinem Studiodienstleister verbreitet sich das Wissen um die Studiodienstleistungen im organisationalen Feld. Die Folge davon ist, „dass wir mit den Studiodienstleistern ganz klar über Preise verhandeln, dass sie sich im Wettbewerb befinden“ (Produzent 19). Gleichzeitig belegt das die Dynamik der Machtverhältnisse im organisationalen Feld der Fernsehproduktion in Ungarn. Zwar verändert sich die Qualität der Beziehung noch nicht von einer dominant netzwerkförmigen zu einer marktlichen Beziehung, denn „man wechselt das Studio nicht wie ein Hemd“ (Produzent 19). Aber das Ende des Monopols des Studiodienstleisters in der Soap-Produktion in Ungarn deutet sich an und zeigt, dass sich die Praktiken der ungarischen Fernsehproduktion stärker denen im reifen deutschen Markt annähern.

Die Ergänzung des organisationalen Felds und der damit verbundene Reifungsprozess der ungarischen Fernsehproduktion, eine Form des Wandels organisationaler Felder durch Internationalisierung und Vernetzung, verändert die Akteurskonstellation und löst weiteren Wandel im organisationalen Feld der ungarischen Fernsehproduktion aus. Beispielsweise verändern sich die Praktiken der Fernsehproduktion, weil das Wissen über das Produktionssystem in das organisationale Feld eingeführt, mit bestimmte, durch Regulationen bedingten Modifikationen eingebettet wird und die Beschäftigten im Zuge der Einbettung entsprechend (re-)qualifiziert werden. Dies schließt z.B. das arbeitsteilige Drehbuchschreiben und die Einführung hochgradig arbeitsteiliger Produktionsprozesse ein.

Der Wandel im organisationalen Feld durch Internationalisierung ist nicht auf Ungarn beschränkt, sondern wirkt auf das organisationale Feld der deutschen Fernsehproduktion zurück. Dies lässt sich exemplarisch am Einsatz neuer Technologien zeigen, die in die deutsche Fernsehproduktion wieder eingebettet werden. Denn aufgrund des weitaus geringeren Werbeaufkommens in Ungarn experimentiert Grundy UFA mit dem Einsatz neuer Kamerasysteme, die weitaus preiswerter sind als die bislang eingesetzten und setzt sie zukünftig auch in anderen Märkten, z.B. dem deutschen Markt, ein. Die Internationalisierung ermöglicht so ein Lernen und die damit verbundene Optimierung von Arbeitsabläufen im Produktionssystem. Beim Eintritt in weitere Auslandsmärkte dürfte sich dieser Lernprozess fortsetzen. Beispielsweise plant Grundy UFA „eine B-Version von industriellen Programmen ..., also für die Länder mit einem niedrigen Werbeumsatz“ (Produzent 15) und Zuschauern, die eine weniger wertige Produktion tolerieren. Die systematische Auswertung der Erfahrungen der Tochterunternehmung im Ausland macht Grundy UFA zu einer lernenden (multinationalen) Unternehmung.⁴⁰ Die Netzwerkbeziehungen, die die Tochterunternehmen mit dem organisationalen Feld ‚vor Ort‘ verbinden, sind eine entscheidende Voraussetzung dafür.

5. Zusammenfassung und Ausblick

Der Markteintritt, und zwar gleichgültig in welchem Modus er realisiert wird, erfolgt wegen der in dieser Branche hohen ‚cultural discounts‘ und der dominanten Organisation der Content-Produktion in Projektnetzwerken notwendig als *Netzwerkeintritt*. Dieser geschieht, indem die ihre Aktivitäten internationalisierenden Fernsehproduzenten enge Beziehungen zu Sendern und Dienstleistern ‚vor Ort‘ aufbauen und über das unmittelbare Projektnetzwerk hinaus Beziehungen zu wichtigen Akteuren im organisationalen Feld knüpfen.

Eine wirksame Form des Markteintritts in unreife Märkte ist die des *kollektiven* Netzwerkeintritts. Dieser erfolgt, indem die internationalisierende Unternehmung gemeinsam mit anderen Unternehm(ung)en in den Markt eintritt und dort die erforderlichen Beziehungen knüpft. Auf diese Weise wird gleichzeitig ein Export des Produktionssystems und eine Anpassung an die nationalen Konsumgewohnheiten realisiert.

Selbst die Internationalisierung der Soap-Produktion, die in einem relativ geschlossenen Produktionssystem erfolgt, kann nicht gänzlich auf Unterstützung aus dem organisationalen Feld des Ziellandes verzichten. Denn diese erfolgskritischen Ressourcen, insbesondere die Fähigkeit zur Überwindung des ‚cultural discount‘, sind in diesem organisationalen Feld eingelagert, und nur durch das Knüpfen entsprechender (Netzwerk-) Beziehungen können sie in den Zugriff der sich internationalisierenden Produktionsfirma gelangen. Dies gilt in analoger Weise auch für internationale Koproduktionen und die Gründung von Auslandsniederlassungen in reifen Märkten, bei denen der Markteintritt ebenfalls als Netzwerkeintritt erfolgt, aber auch in anderen von ‚cultural discounts‘ betroffenen Industrien wie der Content-Produktion für das Internet.⁴¹

Die Befunde zum Markteintritt als (kollektiven) Netzwerkeintritt haben praktische Konsequenzen auch für andere projektbasierte Industrien wie das System- und Anlagengeschäft, die Bauindustrie und viele Dienstleistungsbranchen. Selbst in weniger projektgetriebenen, gleichwohl ebenfalls wissensintensiven und durch hohe ökonomische Unsicherheiten belasteten Branchen, wie zum Beispiel der Biotechnologie, spielt die Einbettung in die vernetzten organisationalen Felder ‚vor Ort‘ eine große Rolle.⁴² In diesen geht es zwar weniger um die Überwindung eines ‚cultural discounts‘ als um die Sicherstellung von technologischer Kompetenz und Verlässlichkeit im ausländischen Markt. Auch für Unternehmungen in diesen Branchen ergibt sich die Konsequenz, die Fähigkeit zur Internationalisierung ganz wesentlich auf eine *relationale Kompetenz* aufzusetzen. Diese bezieht sich dabei zum einen auf die Entwicklung der Projektnetzwerke der

Produktion im Ausland. Zum anderen rekuriert sie auf Überlegungen, Beziehungen im Inland zu aktivieren, um sie für einen kollektiven Netzwerkeintritt ins ausländische Feld zu nutzen. Eine solche „dynamic capability“⁴³ gilt es, für sich selbst zu entwickeln und bei der Wahl der Partner als ein (weiteres) Selektionskriterium zu beachten. Erst indem sich Unternehmungen in organisationale Felder – nicht zuletzt durch einen kollektiven Netzwerkeintritt – kompetent einbetten und auf die dort vorhandenen Ressourcen zugreifen können, überwinden sie die „liability of foreignness“⁴⁴ und verschaffen sich eventuell gar relevante Wettbewerbsvorteile. Diese könn(t)en – so unser Eindruck aus der Fernsehindustrie – noch besser genutzt werden, wenn die (fokalen) Unternehmungen in den Projektnetzwerken einen Transfer dieser Ressourcen in ihren Heimatmarkt reflexiver sicherstellten und dabei das Zusammenspiel von Konzern- und Netzwerksteuerung stärker beachteten.

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Abercrombie, N. (1996): *Television and society*. Cambridge 1996.
- Agarwal, S./Ramaswami, S.N. (1992): Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. In: *Journal of International Business Studies*, 23 Jg. (1992), S. 1-28.
- Arthur, W.B. (1990): Positive feedbacks in the economy. In: *Scientific American* (February), S. 80-85.
- Axelrod, R. (1984): *The evolution of cooperation*. New York 1984.
- Axelsson, B./Johanson, J. (1992): Foreign market entry – the textbook vs. the network view. In: Axelsson, B./Easton, G. (Hrsg.): *Industrial networks. A view of reality*. London und New York 1992, S. 218-234.
- Beck, U. (1998): *Was ist Globalisierung?* Frankfurt/Main 1998.
- Bruche, G. (1998): Umfelddynamik, Markteintrittsformen und Markteintrittszeitpunkt in der Chinastrategie. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 50. Jg. (1998), S. 68-91.
- Bundesamt für Wirtschaft (1998): *Filmstatistik 1997*. Eschborn 1998.
- Bundesamt für Wirtschaft (1999): *Filmstatistik 1998*. Eschborn 1999.
- Clement, M./Litfin, T./Vanini, S. (1998): Ist die Pionierrolle ein Erfolgsfaktor? Eine kritische Analyse der empirischen Forschungsergebnisse. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 68. Jg. (1998), S. 205-226.
- Clevé, B. (2000a): *Wege zum Geld. Film-, Fernseh- und Multimedia-Finanzierungen*. 4. Aufl. Gerlingen 2000.
- Clevé, B. (2000b)(Hrsg.): *Investoren im Visier. Film- und Fernsehproduktionen mit Kapital aus der Privatwirtschaft*. 2. Aufl. Gerlingen 2000.
- Dieckmann, D.-S. (1999): *Internationale Unternehmungsnetzwerke und regionale Wirtschaftspolitik*. Wiesbaden 1999.
- Diller, H./Kusterer, M. (1988): Beziehungsmanagement. In: *Marketing-ZFP*, 10. Jg. (1988), S. 211-220.

- DiMaggio, P.J./Powell, W.W. (1983): The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: *American Sociological Review*, 48. Jg. (1983), S. 147-160.
- Ghoshal, S./Bartlett, C. (1990): The multinational corporation as an interorganizational network. In: *Academy of Management Review*, 15. Jg. (1990), S. 603-625.
- Giddens, A. (1984): *The constitution of society*. Cambridge 1984.
- Giddens, A. (1990): *The consequences of modernity*. Cambridge 1990.
- Hallenberger, G. (2000): Eurofiction 1999: Stagnation auf hohem Niveau. In: *Media Perspektiven*, o. Jg. (2000), S. 395-405.
- Hanke, S. (1996): *Der Standortwettbewerb in der Medienwirtschaft: Kommunale Handlungsmöglichkeiten am Beispiel der Region Nürnberg*. Wiesbaden 1996.
- Hedlund, G. (1986): The hypermodern MNC – A heterarchy? In: *Human Resource Management*, 25. Jg. (1986), S. 9-35.
- Heinrich, J. (1999): *Medienökonomie 2*. Opladen 1999.
- Helm, R. (2001): Einflussfaktoren auf die Wahl verschiedener institutioneller Formen des internationalen Absatzes. In: *Die Unternehmung*, 55. Jg. (2001), S. 43-59.
- Hoskins, C./Mirus, R. (1988): Reasons for the US dominance of the international trade in television programmes. In: *Media, Culture and Society*, 10. Jg. (1988), S. 499-515.
- Hymer, S. (1976): *The international operations of national firms: A study of direct investment*. Cambridge, Mass. 1976.
- Johanson, J./Mattsson, L.-G. (1988): Internationalisation in industrial systems – A network approach. In: Hood, N./Vahlne, J.-E. (Hrsg.): *Strategies in global competition*. London etc. 1988, S. 287-314.
- Jones, C. (1996): Careers in project networks. In: Arthur, M.B./Rousseau, D. (Hrsg.): *The boundaryless career*. Oxford 1996, S. 58-75.
- Kallas, C. (1992): *Europäische Film- und Fernsehkoproduktionen*. Baden-Baden 1992.
- Kirsch, G. (2001): Produktionsbedingungen von Daily Soaps. Ein Werkstattbericht. In: *montage/av*, 10. Jg. (2001), S. 45-54.
- Kogut, B./Zander, U. (1993): Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. In: *Journal of International Business Studies*, 24. Jg. (1993), S. 625-645.
- Leblebici, H./Salancik, G./Copay, A./King, T. (1991): Institutional change and the transformation of interorganizational fields: An organizational history of the U.S. radio broadcasting industry. In: *Administrative Science Quarterly*, 36. Jg. (1991), S. 333-363.
- Luo, Y. (2002): Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. In: *Organization Science*, 13. Jg. (2002), S. 48-63.
- Luther, S. (1993): Die Bertelsmann-Organisation – Dezentralisation in einem pluralistischen Medienkonzern. In: Hoffmann, F. (Hrsg.): *Konzernhandbuch*. Wiesbaden 1993, S. 559-578.
- Lutz, A./Sydow, J. (2002): Content-Produktion in der Region – Zur Notwendigkeit und Schwierigkeit der politischen Förderung einer projektbasierten Dienstleistungsindustrie. In: Fischer, J./Gensior, S. (Hrsg.): *Sprungbrett Region? Analysen vernetzter Geschäftsbeziehungen*. Berlin 2002, S. 71-104.
- Mast, C. (1999): *Programmpolitik zwischen Markt und Moral*. Opladen und Wiesbaden 1999.
- Müller-Stewens, G./Lechner, C. (1997): Unternehmensindividuelle und gastlandbezogene Einflussfaktoren der Markteintrittsform. In: Macharzina, K./Oesterle, M.-J. (Hrsg.): *Handbuch Internationales Management*. Wiesbaden 1997, S. 231-252.
- o.V. (2001): *Daten zur Mediensituation in Deutschland 2000*. Frankfurt/Main.

- Oelsnitz, D. von der (2000a): Eintrittstiming und Eintrittserfolg: eine kritische Analyse der empirischen Methodik. In: *Die Unternehmung*, 54. Jg. (2000), S. 199-213.
- Oelsnitz, D. von der (Hrsg.) (2000b): *Markteintritts-Management. Probleme, Strategien, Erfahrungen*. Stuttgart 2000.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (2000): Organisation als reflexive Strukturierung. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation*. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 315-354.
- Porter, M.E. (1983): *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt und New York 1983.
- Preston, P./Kerr, A. (2001): Digital media, nation states and local cultures: the case of multi-media 'content' production. In: *Media, Culture & Society*, 23. Jg. (2001), S. 109-131.
- Root, F.R. (1994): *Entry strategies for international markets*. New York 1994.
- Röper, H. (2001): Formationen deutscher Medienmultis 1999/2000. In: *Media Perspektiven*, o. Jg. (2001), S. 2-30.
- Röscheisen, T. (1997): *Film- und Fernsehproduktion für internationale Märkte. Perspektiven für die Entwicklung einer international erfolgreichen Programmindustrie*. München 1997.
- Seufert, W. (1999): *Wirtschaftliche Bedeutung des TV-Marktes für die deutsche Filmwirtschaft 1997*. BLM-Schriftenreihe Band 54. Bayerische Landeszentrale für neue Medien (BLM). München 1999.
- Sjurts, I. (1998): Die Strategien der größten Medienkonzerne der Welt. In: Hans-Bredow-Institut (Hrsg.): *Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen*. Hamburg 1998, S. 28-38.
- Sydow, J. (2001): Zum Verhältnis von Konzernen und Netzwerken – Implikationen für das strategische Management. In: Ortmann, G./Sydow, J. (Hrsg.): *Strategie und Strukturierung*. Wiesbaden 2001, S. 271-298.
- Sydow, J./Windeler, A. (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J./Sinz, E.J. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb*. Wiesbaden 1999, S. 211-235.
- Sydow, J./Windeler, A./Wirth, C. (2002): *Eintritt in ausländische Märkte als Netzwerkeintritt – Internationalisierung von Unternehmungsaktivitäten aus relationaler Perspektive*. Manuskript. Freie Universität Berlin 2002.
- Szekfü, A. (2001): The crisis in Hungarian public service broadcasting – margin notes on two reports. In: *South East Europe Review for Labour and Social Affairs*, o. Jg. (2001), S. 83-91.
- Teece, D.J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18. Jg. (1997), S. 509-533.
- Windeler, A. (2001): *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden 2001.
- Windeler, A./Lutz, A./Wirth, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken*. Wiesbaden 2000, S. 178-205.
- Zaby, A.M. (1999): *Internationalization of high-technology firms*. Wiesbaden 1999.

¹ Hanke (1996).

² Hallenberger (2000).

³ Vgl. zum Timing des Markteintritts z.B. Clement et al. (1997); von der Oelsnitz (2000a).

⁴ Arthur (1990).

⁵ Vgl. Agarwal/Ramaswami (1992); Root (1994).

⁶ Von der Oelsnitz (2000b).

⁷ DiMaggio/Powell (1983).

⁸ Vgl. zum Theorieansatz sowie zur Auseinandersetzung mit insbesondere der schwedischen Schule des internationalen Managements (z.B. Johanson/Mattsson 1988; Axelsson/Johanson 1992) im Einzelnen Sydow et al. (2002).

⁹ So auch Leblebici et al. (1991).

¹⁰ Vgl. Giddens (1984); Ortmann et al. (2000); Windeler (2001).

¹¹ Der DFG danken wir für die finanzielle Förderung unserer Untersuchung (Sy-32/2-1 und Sy-32/2-2) im Rahmen des SPP 197, unseren Gesprächspartnern für ihre Auskunftsbereitschaft, Geduld und Feedback sowie Anja Lutz für ihre Unterstützung bei der Durchführung einiger dieser Interviews. Wolf Bauer, dem Vorsitzenden der Geschäftsführung der UFA Film & TV Produktions GmbH, sowie zwei anonymen Gutachtern dieser Zeitschrift danken wir für wichtige Hinweise, die uns halfen, unser Argument weiter zu präzisieren.

¹² Vgl. z.B. Agarwal/Ramaswami (1992); Root (1994); Helm (2001).

¹³ Z.B. von Ghoshal/Bartlett (1990).

¹⁴ Vgl. z.B. Sjurts (1998).

¹⁵ So z.B. von Beck (1998).

¹⁶ Hoskins/Mirus (1988). Vgl. auch vgl. Hallenberger (2000).

¹⁷ Vgl. dazu die Zahlen in der Filmstatistik des Bundesamtes für Wirtschaft (1998, 1999).

¹⁸ Vgl. auch Clevé (2000a), S. 47 und die Zahlen in Clevé (2000b), S. 67.

¹⁹ Vgl. dazu Porter (1983).

²⁰ Vgl. Röscheisen (1997); Mast (1999); Clevé (2000a). Einen Überblick über die Organisationsformen bieten z.B. Müller-Stevens/Lechner (1997).

²¹ So z.B. Mast (1999), S. 108.

²² Vgl. Heinrich (1999), S. 121.

²³ Vgl. zu diesem Begriff des Markteintritts Bruche (1998).

²⁴ Vgl. Clevé (2000a), S. 47 f.

²⁵ Sydow/Windeler (1999). Für die gleiche Situation in Großbritannien vgl. Abercrombie (1996) und für die USA vgl. Jones (1996).

²⁶ Axelrod (1984).

²⁷ Diller/Kusterer (1988); zu Beispielen aus der Branche Sydow/Windeler (1999).

²⁸ Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass SAT 1 und Pro 7 unter dem Dach der Pro Sieben SAT.1 Media AG zusammengeschlossen sind. Wir beschränken uns auf fiktionale Produkte, weil sie neben (Quiz-) Shows wie *Wer wird Millionär* (RTL), *Das Quiz mit Jörg Pilawa* (ARD) sowie *Wetten dass ...* (ZDF) für die Profilierung von Fernsehsendern zentral sind und weil sie quantitativ am bedeutsamsten sind.

²⁹ Vgl. Windeler et al. (2000).

³⁰ Vgl. dazu Sydow (2001).

³¹ Vgl. Luther (1993).

³² Vgl. Seufert (1999).

³³ Zum Überblick über die Konzernverflechtung im privaten Fernsehen vgl. o.V. (2001), S. 29 ff.

³⁴ So hat beispielsweise Pro 7 (Kirch-Gruppe) die Produktion der Soap Mallorca an Grundy UFA (RTL-Group/Bertelsmann-Konzern) vergeben, weil vor allem dieses Unternehmen das Produktionsknow-how für Soaps im deutschen Markt vorhält.

³⁵ Vgl. schon Sydow/Windeler (1999), S. 224; zu empirischen Einzelheiten Lutz/Sydow (2002).

³⁶ Vgl. dazu im Einzelnen Sydow et al. (2002).

³⁷ Vgl. dazu auch Kirsch (2001).

³⁸ Vgl. dazu auch Szekfü (2001).

³⁹ Damit unterscheidet sich der ungarische Markt zentral von reiferen Märkten, denn beispielsweise ist das entsprechende Produktionsknow-how in den Niederlanden vorhanden.

⁴⁰ Vgl. dazu Hedlund (1986); Kogut/Zander (1993).

⁴¹ Vgl. Preston/Kerr (2001).

⁴² In dieser Industrie scheint es ebenfalls bei allen Internationalisierungsformen entscheidend darauf anzukommen, Beziehungen zu Forschungseinrichtungen, Forschungsförderern und Verbänden ‚vor Ort‘ zu knüpfen; entsprechend verständlich die Tätigung von Direktinvestitionen als nicht selten erster (*sic!*) Internationalisierungsschritt (vgl. z.B. Zaby 1999; für die Multimedia-Industrie auch Dieckmann 1999).

⁴³ Teece et al. (1997); zu einer Anwendung des Konzepts im Rahmen der Internationalisierungsforschung vgl. Luo (2002).

⁴⁴ Hymer (1976).