

Arnold Windeler, Anja Lutz und Carsten Wirth

## Netzwerksteuerung durch Selektion

### Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken<sup>1</sup>

*Auswählen können ist wesentlich.*  
(Regina Ziegler 1999, 6)

Vor allem in Dienstleistungsindustrien erfolgt die Leistungserstellung heute zunehmend in Form von Projekten. Bereits die Anforderungen, die eine projektbasierte Produktion an die Koordination ökonomischer Aktivitäten stellt, sind trotz der sehr umfangreichen, allerdings recht technokratisch ausgerichteten Literatur zum Projektmanagement (vgl. Dülfer 1982; Madauss 1994), bisher erst in geringem Umfang erforscht. Und was für die Koordination von Projekten allgemein gilt, trifft umso mehr für die Koordination von Projektnetzwerken zu (Sydow/Windeler 1999).

Interessiert man sich für die Frage der Steuerung projektbasierter Produktion in Unternehmungsnetzwerken, dann eignet sich die Fernsehindustrie in besonderem Maße. Schließlich handelt es sich nicht nur um eine sehr dynamische Industrie, in der die Produktion von Content überwiegend in unternehmungsübergreifenden Netzwerken erfolgt. Sie befindet sich auch in einem grundlegenden Umbruchprozess: Etablierte Praktiken werden im Zuge des technischen Wandels (Stichwort: Digitalisierung) in Frage gestellt, neue Formate entwickelt (zum Beispiel täglich gesendete fiktionale Serien und Wissenschaftsmagazine), was zu einem Vordringen neuer Unternehmungen auf die Medienmärkte führt, und nicht zuletzt steigert sich auch durch die Internationalisierung des Geschäfts die Konkurrenz in einem vorher ungekannten Maße.

Die Steuerung projektbasierter Produktion in Unternehmungsnetzwerken lässt sich in der Fernsehindustrie besonders gut anhand der Produktion von Fernsehserien untersuchen. Fernsehsender weisen Fernsehserien wegen ihrer profilbildenden Bedeutung eine hohe strategische Bedeutung zu, da Profilie-

<sup>1</sup> Bei diesem Aufsatz handelt es sich um die geringfügig überarbeitete Fassung eines Textes, der zunächst erschienen ist in *Steuerung von Netzwerken*. Hrsg. v. Jörg Sydow & Arnold Windeler. Opladen, 2000, S. 178–205. Wir danken Autoren und Verlag für die freundliche Genehmigung zum Wiederabdruck.

rung für sie eine Schlüsselrolle beim Kampf um Zuschauer und Werbegelder im hart umkämpften und fragmentierten deutschen TV-Markt spielt. Fernsehserien sind daher lukrative, gleichzeitig aber auch hoch risikoreiche Produkte und stellen damit (schon traditionell) besonders hohe Anforderungen an die Koordination der Produktion. Höchst lukrative Produkte sind sie, da mit ihnen in der werberelevanten Zeit (Publikumsakzeptanz von für die Werbeindustrie interessanten Zuschauergruppen unterstellt) beträchtliche Erlöse erzielt werden können. Das gilt trotz erheblicher Kosten, die sich bei einer durchschnittlichen Vorabendserie der ARD wie PRAXIS BÜLOWBOGEN auf DM 16–20.000 pro Programmminute belaufen (Heimlich/Thomsen 1994). RTL erwirtschaftete beispielsweise mit der Soap GUTE ZEITEN, SCHLECHTE ZEITEN 1997 einen Deckungsbeitrag von DM 160 Mio.; das entspricht in etwa zwei Drittel des gesamten Jahresgewinns dieser Unternehmung (Jakobs 1999).<sup>2</sup> Der Risikogehalt von Fernsehserien rührt für Produzenten daher, dass sie durchschnittlich von zehn Sendern angebotenen Serienprojekten lediglich für eins einen Produktionsauftrag erhalten. Für Sender besteht das Risiko darin, dass nur wenige der ausgestrahlten Serien den Erfolg erzielen, den sie sich von ihnen erwarten. Mangels Zuspruch werden viele Serien daher nach der Ausstrahlung einer ersten Staffel von 13 Folgen abgesetzt.

Wie die Produktion von Fernsehserien gesteuert werden kann, ist daher für Sender und Produzenten strategisch bedeutsam. Auf der Grundlage, dass Fernsehserien heute vornehmlich arbeitsteilig von mehreren Unternehmungen in Projekten produziert werden, lautet unsere These: Die Produktion von Fernsehserien wird insbesondere über die Auswahl der Projektteilnehmer gesteuert.<sup>3</sup> Wir fragen daher: Nach welchen Kriterien wählen Sender und Produzenten sich wechselseitig aus? Und: Inwiefern bzw. inwieweit steuern sie darüber die unternehmungsübergreifende projektbasierte Produktion? Den Aspekt der Steuerung durch Selektion in Projektnetzwerken stellen wir daher in den Mittelpunkt

2 Ähnliches gilt auch für die öffentlich-rechtlichen Sender, die zusätzlich zu den Gebühreneinnahmen DM 915 Mio. Werbeerlöse vor allem durch die Ausstrahlung und Vermarktung von Serien erzielen (*Stuttgarter Zeitung* vom 25. Juni 1999, 16).

3 Die empirischen Befunde beruhen auf (bisläng) 50 leitfadengestützten Interviews mit relevanten Akteuren aus der Fernsehindustrie. Im Zentrum stehen Interviews mit Produzenten bzw. Produktionsfirmen sowie Redakteuren öffentlich-rechtlicher und privater Fernsehsender. Nur bei wörtlichen Zitaten verweisen wir explizit auf diese Interviews. Wir danken der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die finanzielle Förderung des Projekts (No. Sy 32/2–1), den Teilnehmern des Workshops „Medienmanagement“ im Mai 1999 an der Freien Universität Berlin für die kritische Diskussion unseres Vortrags und Jörg Sydow für seine Unterstützung bei der Ausarbeitung dieses Aufsatzes.

unserer nachfolgenden Erörterungen. Wir konzentrieren uns in der Darstellung auf die Praktiken der Selektion von Sendern und Produzenten, da sie in Projektnetzwerken der Produktion von Fernsehserien die Akteure sind, die den größten Einfluss auf deren Gestalt haben.

Steht bei der Diskussion um Steuerung innerhalb von Unternehmungen derzeit die Schaffung und Nutzung von Flexibilitätpotenzialen (z. B. durch *Reengineering*, lernende Organisation) im Zentrum, stellt sich das Problem für die Steuerung von Projektnetzwerken in der Fernsehindustrie genau entgegengesetzt: Wie kann trotz hoher Offenheit und Flüchtigkeit der Beziehungen zwischen den Akteuren unternehmungsübergreifend eine proaktive, stabile Zusammenarbeit gewährleistet und geregelt werden? Die Selektion von Unternehmungen spielt, so unsere These, eine ausschlaggebende Rolle. Selektion von Unternehmungen ist in allen Unternehmungsnetzwerken eine grundlegende Managementaufgabe (Sydow/Windeler 1994). In Projektnetzwerken (mit dem für sie charakteristischen Spannungsverhältnis von Fragilität und Stabilität) bildet die fortlaufende Selektion von Geschäftspartnern – und damit auch von Geschäftsbeziehungen – ein eher noch kritischeres Moment intelligenter Steuerung. Das gilt vor allem in der Fernsehindustrie, in der Projekte unter Zuhilfenahme eines in dieser Branche eher weniger denn mehr ausgefeilten Managementinstrumentariums geplant, realisiert und kontrolliert werden.

Im einzelnen will dieser Beitrag erstens, indem er die Kriterien wechselseitiger Selektion von Sendern und Produzenten herausarbeitet, am Beispiel der Fernsehindustrie ein Verständnis für die in den Praktiken der Selektion in projektbasierten, netzwerkförmig strukturierten Industrien oft nur mitlaufenden Orientierungen vermitteln. Zweitens will dieser Aufsatz, indem er die Praktiken der Selektion in den Mittelpunkt rückt, zu einem (sozial-)theoretisch fundierten Verständnis der Steuerung ökonomischer Aktivitäten zwischen Unternehmungen in zugleich projektorientierten und netzwerkbasieren – und hier deshalb als Projektnetzwerk bezeichneten – Formen der Koordination beitragen und eine organisations- bzw. netzwerktheoretische Entwicklungsperspektive auf die in der Literatur bislang kaum theoretisch fundierte Frage der Steuerung von Projektnetzwerken eröffnen.

Zunächst führen wir die Begriffe des Projekts und des Projektnetzwerks sowie die sie charakterisierenden Aufgabenstellungen und Steuerungsanforderungen mit Bezugnahme auf die Fernsehindustrie ein. Dann stellen wir unser Verständnis von Netzwerksteuerung vor, und illustrieren am Beispiel der Fernsehindustrie die von Sendern und Produzenten verwendeten Kriterien der Selektion. Wir diskutieren die Selektionspraktiken in ihrer Bedeutung für die Steuerung von Projektnetzwerken, und widmen uns abschließend Ansatzpunk-

ten zur Fortentwicklung einer reflexiven Netzwerksteuerung in Projektnetzwerken in sich sehr dynamisch wandelnden Umwelten.

## Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken

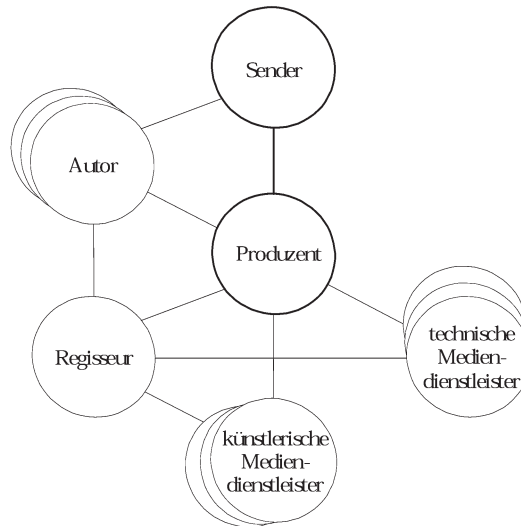
Aufgrund der geringen vertikalen Integration der Fernsehindustrie – zumindest wenn man sie mit dem traditionellen Studio-System Hollywoods vergleicht (Storper/Christopherson 1987) – und aufgrund des projektbasierten Charakters der Produktion werden Programminhalte wie Fernsehserien heute in der Regel in „überbetrieblichen Projekten“ (Korbmacher 1991) unter der Beteiligung von Sendern, Produzenten, Autoren, Regisseuren und technischen Mediendienstleistern (z.B. Studiotechnik) sowie künstlerischen Mediendienstleistern (z.B. Kameraleute) realisiert (s. Abb. 1).<sup>4</sup> Die an der Produktion von Fernsehserien beteiligten Akteure koordinieren ihre unternehmungsübergreifende Zusammenarbeit netzwerkförmig. Wegen des projekt- und zugleich netzwerkförmigen Charakters der Zusammenarbeit handelt es sich um einen besonderen Typ von Unternehmungsnetzwerk, das Projektnetzwerk.<sup>5</sup>

Unternehmungsnetzwerke setzen sich vornehmlich aus Geschäftsbeziehungen und -interaktionen mehrerer Unternehmungen zusammen, die diese dominant im Hinblick auf den dauerhaften Beziehungszusammenhang zwischen den Unternehmungen koordinieren, ohne dabei ihren Status als rechtlich selbständige Unternehmungen aufzugeben (Windeler 2001).

Projektnetzwerke bestehen aus zeitlich befristeten, auf Projekte bezogenen Geschäftsbeziehungen und -interaktionen, die am Projekt beteiligte Unternehmungen projektbezogen und projektübergreifend netzwerkförmig miteinander koordinieren. Akteure koordinieren in Projekt-Netzwerken also ihre jeweiligen Projektaktivitäten unter Rückgriff auf Praktiken und Geschäftsbeziehungen aus vorhergehenden Projekten und gestalten sie unter Einbezug der mit ihnen im Beziehungszusammenhang gemachten Erfahrungen sowie der an dessen Fortentwicklung geknüpften Erwartungen. In dem rekursiven Zusammenspiel projektbezogener und projektübergreifender Koordination liegt die entscheidende

4 Als Projekt wird in dieser Branche eine Anthologie, eine (typischerweise zunächst 13-teilige) Fernsehserie oder langlaufende Serien wie Weekly oder gar Daily Soaps angesehen.

5 Ein Teil der Akteure in Projektnetzwerken, insbesondere technische und künstlerische Mediendienstleister, changiert zwischen selbständiger Arbeit als Unternehmer oder Freiberufler und abhängiger Beschäftigung.



*Abb. 1 Netzwerk der an der projektbasierten Produktion von Fernsehserien beteiligten Akteure*

Ursache dafür, dass es sich bei Projektnetzwerken um mehr als bloß „temporary systems“ handelt (Goodman 1981, vgl. Sydow/Windeler 1999).

Dass wir in der Fernsehindustrie auf Unternehmungsnetzwerke, genauer auf Projektnetzwerke, stoßen, verwundert nicht. Das Fernsehen, und zwar nicht nur das private, ist auf der einen Seite auf dauernde Programminnovationen angewiesen, um die Zuschauer vor dem Bildschirm zu halten. Unternehmungsnetzwerke gelten auf der anderen Seite als innovationsfördernd und, ob ihrer Flexibilität, als geeignet für den Wettbewerb auf dynamischen Märkten, in denen es sowohl auf die Anwendung neuer Technologien als auch auf die Entwicklung neuer Produkte bzw. Leistungen ankommt (vgl. Miles/Snow 1986; 1992). Die Form des Projektnetzwerks scheint in der Fernsehindustrie besonders passend: Sie erlaubt einerseits die im Bereich fiktionaler Serien erforderliche Innovation durch einen gewissen Wechsel der Kooperationspartner – etwa durch den Einbezug wechselnder Autoren, die neue Folgen für die Serien schreiben; Projektnetzwerke gestatten andererseits gleichzeitig, bei der Produktion quasi ad hoc – selbst in Projekten von wenigen Tagen Dauer – wieder an Praktiken und Erfahrungen aus früheren Projekten anzuschließen. Getragen werden die für Projektnetzwerke typischen Möglichkeiten des Anschlusses von Projektpraktiken aneinander durch miteinander verträgliche Sicht-, Legitimations- und Handlungsweisen. Sie betreffen insbesondere qualitative Vorstellun-

gen über (gerade im Bereich der Produktion von Programminhalten für das Fernsehen zuweilen nur recht rudimentär vorab festgelegte Realisierungen von) Contents, über die für deren Produktion notwendige arbeitsteilige Organisation der Praktiken und über die inhaltlichen sowie manageriellen Anforderungen auf vor- und nachgelagerten Produktions-stufen. Die Produktion wird wegen dem engen finanziellen und zeitlichen Rahmen der Projektbudgetierung in vielerlei Hinsicht erst durch das Zusammenspiel der projektbezogenen und -übergreifenden Praktiken ermöglicht.

Die Feststellung, dass Programminhalte in der Fernsehindustrie in Projektnetzwerken produziert werden, ist international betrachtet kein neuer Befund (vgl. Jones/Walsh 1997; DeFillippi/Arthur 1998). In der deutschen Fernsehindustrie ist das anders. Die Durchsetzung von Projektnetzwerken geschah erst Ende der achtziger Jahre. Die privaten Fernsehsender gingen (nach ihrer Zulassung Mitte der achtziger Jahre) in Deutschland erst aufgrund stagnierender oder sogar leicht rückläufiger Einschaltquoten von dem marktlichen Zukauf zumeist US-amerikanischer Serien verstärkt dazu über, entweder konzerneigene Tochterfirmen oder unabhängige Produzenten mit der Produktion von Programminhalten bzw. Content zu beauftragen. Die Produzenten (einschließlich der konzerneigenen Produktionsfirmen) übertrugen wiederum fortlaufend Funktionen auf andere Mediendienstleister (z. B. auf Location Scouts, Casting Agenturen, Technikdienstleister, Studiobetriebe, Unternehmungen für Special Effects und Post Production). Die öffentlich-rechtlichen Fernsehsender, vor allem die in der ARD zusammengeschlossenen Sender, begannen mit dem Aufkommen des privaten Fernsehens ebenfalls verstärkt damit, die Produktion von Programm auszulagern und in Projektnetzwerken zu koordinieren. Sie behalten gleichwohl, nicht zuletzt aufgrund ihres öffentlich-rechtlichen Auftrags, bis heute einen größeren Teil der Produktion als die Privaten „inhouse“ (insbesondere im Bereich Information).<sup>6</sup>

Selektion geeigneter Akteure ist in der Fernsehindustrie eine vielschichtige, voraussetzungsreiche, arbeitsintensive und kontinuierliche Aufgabenstellung:

Der Produzent ist immer auf der Suche: [...] Bei der Stoffsuche hilft mir zweierlei, was am Ende eins ist: Erfahrung und Nase. [...] Ein Produzent muss, wenn er einen Stoff gerochen hat, sofort eine sehr genaue Vorstellung davon haben, wer ihm diesen Stoff inszenieren soll und wer dabei die Hauptrolle spielen soll. Ich muss [...] es regelrecht sehen können, wie das

6 Ein Überblick über die Outsourcing-Diskussion im Bereich des öffentlich-rechtlichen Fernsehens findet sich in *Media Perspektiven*, Nr. 1, 1999.

Produkt aussieht, wenn es mir der oder die Regisseurin macht mit dem oder der Schauspielerin. [...] Dabei hilft mir natürlich, wenn ich weiß, wer derzeit wofür die geeignete Besetzung ist. Aber woher weiß ich das? Man muss Schauspieler kennen und sich nicht dem Regisseur ausliefern, der natürlich auch welche kennt, aber vielleicht nur solche, die meiner Vorstellung nicht entsprechen. Ich muss auch Regisseure kennen. [...] Ich muss auch Kameraleute kennen, nicht nur, um zu wissen, wer schnell oder langsam arbeitet, sondern weil es auf die Qualität der Bilder am Ende entscheidend ankommt. Das aber heißt: Wann immer ich Zeit habe, schaue ich mir alles an, was immer es zu sehen gibt: Fernsehen aktuell, Video-Kassetten, Filme im Kino. Ich habe die komplette Presse auf dem Tisch, die Quoten der Sender sehe ich mir täglich an. Ich muss wissen, welches Stück auf welchem Platz welche Quote hat. [...] Ich treffe mich fortgesetzt mit Leuten (Ziegler 1999, 6 f.).

Von Bedeutung sind neben den Stars, den Regisseuren, Kameraleuten und Schauspielern aber auch die Handwerker:

Ich kann handwerkliche Schwächen nur schwer ertragen. Ein schlechter Ton verdirbt den ganzen Film. Also suche ich mir Handwerker, die ihr Handwerk beherrschen. Für alle Departments. Für den Ton, das Licht, das Kostüm, den Bau usw. Davon gibt es in Deutschland gegenwärtig nicht genug auf der obersten Ebene. [...] Wir alle haben unsere Notizbücher. Und wir brauchen, weil das Produzieren nicht nach Schema F verläuft, immer auch einen zweiten oder dritten Namen. Und das dürfen keine Ersatzleute sein. Aber was wir vor allem brauchen ist der oder die, die das jetzt in die Hand nehmen: den Producer, den eben, der es konkret machen muss und der dazu wieder seine Leute hat (ibid., 7).

Gepflegt sein wollen aber auch die Beziehungen zu Sendern, Verleihern, PR-Experten usw.:

Kaum ein Produkt entsteht ohne Fernsehgeld. Also muss ich sie kennen, die dieses Geld verteilen, die auf diesem Markt kaufen: die Redakteure der Häuser, die von heute und am besten auch die von morgen. Es herrscht da ein starkes Kommen und Gehen. Ich muss ihre Vorlieben kennen, mit welchem Regisseur sie sich schmücken wollen und mit welchem Star, auch: welche Stoffe sie nicht mögen. Worauf sie stehen. Und wie ich ihnen widerstehen kann. Ich muss auch die Verleiher kennen, [...]. Ich muss die PR Experten kennen, die meinen Film raufschreiben können oder runterschreiben lassen (ibid., 9 f.).

Das koordinierte Zusammenspiel projektbezogener und -übergreifender Praktiken und Beziehungen ist in Projektnetzwerken nicht einfach gegeben; es muss vielmehr immer wieder neu unter der Bedingung hergestellt werden, dass jeweils eine Vielzahl der Beziehungen jeweils nur latent sind und andere, neue Geschäftsbeziehungen hinzutreten. Wegen der hochgradig unsicheren Resonanz beim Publikum schließt in der Fernsehindustrie im Regelfall ein Projekt zumindest nicht direkt an ein anderes an, folgt auf den Auftrag zur Erstellung einer Staffel von 13 Folgen einer Serie nicht direkt der Anschlussauftrag. Der Handlungshorizont der Akteure ist daher auf das jeweilige Projekt bezogen. Das macht den Anschluss an projektübergreifende Zusammenhänge in Projekten nicht nur alles andere als selbstverständlich, sondern auch zu einem sensiblen Datum der Koordination der Projektarbeit wie der Reproduktion von Projektnetzwerken. Sender wie Produzenten legen über ihre Selektionspraktiken den Grundstein dafür, dass Akteure in Projekten an projektübergreifende Zusammenhänge anschließen können. Dass der Anschluss an Praktiken früherer Projekte gelingen kann, liegt ferner an einer gewissen Qualität der Latenz der Beziehungen. Die Frage ist daher: Wie wird sie sichergestellt?

Eine Vielzahl zumeist öffentlicher Branchentreffs besitzt in der Fernsehindustrie eine hohe Bedeutung für die Qualität der Latenz der Beziehungen. Was auf den ersten Blick und von außen betrachtet lediglich einen eher informellen Charakter besitzt, erweist sich im zweiten Blick und insbesondere für Insider als unausweichliches Moment des Geschäfts:

Man trifft andere Produzenten, Redakteure und Sender auf Parties, bei Filmfestivals und Premierenfeiern. Dort wird die Produzenten- und Senderpflege eigentlich betrieben. Das ist einfach Kontaktpflege. Wenn man nicht gerade eine Serie zusammen macht, sieht man sich ja nicht. Wenn der Sender auch nicht gerade ein großes Projekt plant, erübrigt sich ein größerer Kontakt. Das ist eine große Aufgabe zu gucken, wo gibt es neue Ideen auf dem Produzentenmarkt, oder wer hat gerade keine Zeit, weil er fünf Movies anschiebt usw. Jeder Redakteur und Abteilungsleiter handhabt diese Pflege etwas anders oder misst ihr eine unterschiedliche Bedeutung bei. Ich halte diese Pflege jedenfalls für sehr wichtig (Redakteur 4).

Auch wenn jeder Sendervertreter sowie Produzent die Pflege der Beziehungen ein wenig anders handhabt als der andere und ihr unterschiedliche Bedeutung zuweist: Sie pflegen ihre Geschäftsbeziehungen über persönliche Kontakte und über Branchentreffs. Ihren Praktiken unterliegt zudem als Maxime: Unterhalte systematisch, gemessen an den faktisch über einen bestimmten Zeitraum real genutzten Geschäftsbeziehungen, immer einen gewissen Überschuss an Beziehungen.



Diese Maxime der Beziehungspflege reflektiert, dass in hochdynamischen, projektbasierten Industrien jeweils unsicher ist, welche konkreten Projekte in Zukunft gemacht werden und welche Geschäftsbeziehungen wichtig sind. Da scheint es durchaus rational, Beziehungen zu potenziell relevanten Akteuren auch in Zeiten zu aktualisieren, in denen man keine gemeinsamen Projekte macht – und indem das in dieser Art und Weise erfolgt, bilden Akteure wechselseitig entsprechende Erwartungen aus, dass das geschieht. Oft umfasst die Pflege den Austausch von Meinungen über einzelne Projekte, zum Branchengeschehen und zu strategischen Absichten, das Aufmerksammachen auf neue Talente – was Berichte über Aktivitäten anderer, die man aus gemeinsamen Projekten kennt, einschließt. Hierüber stellen Akteure zumindest eine Mindestqualität der Beziehungen wie der Reflexion auf den (unter Umständen zu verändernden) Zusammenhang zwischen den Akteuren in Projektnetzwerken sicher. Gute Geschäftsbeziehungen und eine gezielte Betrachtung der Netzwerkzusammenhänge verlangen weitere Anstrengungen. Zudem ist zu erwarten: Auch wenn Akquise nicht direkt die Intention für die Teilnahme an Branchentreffen und persönliche Kontakte für die Akteure ist: Viele Projekte dürften nicht unwesentlich über gemeinsame Gespräche auf diesen Treffen angebahnt worden sein oder ihren Ursprung dort finden. Ähnliches dürfte auch für die Selektion von Autoren, Schauspielern usw. für Projekte respektive Projektnetzwerke (und damit für deren Weiterentwicklung) gelten.

### Netzwerksteuerung durch Selektion – Eine strukturationstheoretische Einstimmung

Steuerung ist – wie neuere Sozialtheorien lehren – Moment reflexiver Regulation sozialer Systeme. Sie zielt für Luhmann (1988, 328) auf die „Verringerung von Differenz“, etwa zwischen einem angestrebten und einem sich abzeichnenden Systemzustand. Ein an Anthony Giddens (1984) angelehntes strukturationstheoretisches Verständnis von Steuerung nimmt implizit Luhmanns Bestimmung auf, hebt aber drei weitere Aspekte der Steuerung sozialer Systeme hervor: die Orientierung und Bindung der die Systeme charakterisierenden sozialen Praktiken, die Steuerung sozialer Systeme durch Aktivitäten reflexiver Akteure und das machtabhängige Zusammenspiel von Selbst- und Fremdsteuerung sozialer Systeme (vgl. hierzu ausführlicher Sydow/Windeler 2000).

Netzwerksteuerung ist Steuerung, die in Unternehmensnetzwerken, auch in Projektnetzwerken, stattfindet und/oder sich vor allem auf die Auslegung der Praktiken in ihnen bezieht. Rekursiv einbezogen in die Netzwerksteuerung

über Auswahlentscheidungen zwischen Angeboten unterschiedlicher Produzenten sind ebenso Vorstellungen, was ein gutes Produkt, ein üblicher Kostenrahmen ist und was einen guten Produzenten ausmacht wie Ansichten, wie man mit Abhängigkeiten, etwa der Produzenten von Sendern, umgeht. Sender und Produzenten nutzen in den Selektionspraktiken also Geld und Budgets als allokativen Ressourcen, verwenden Beziehungszusammenhänge zwischen den Akteuren (inklusive der in sie eingeschriebenen Abhängigkeiten) als autoritative Ressourcen und beziehen übliche Regeln der Signifikation und Legitimation in ihr Handeln ein (vgl. Ortman/Sydow/Windeler 1997, 318 ff.; Windeler 2001).<sup>7</sup>

Die Möglichkeiten auszuwählen (wie die Chancen, die Möglichkeiten für andere diesbezüglich einzuschränken), sind durch die Macht der Beteiligten und die Machtdifferenzen zwischen ihnen bestimmt. Selektion ist wegen der Kontingenz der Reproduktion des Sozialen und der Fähigkeit von Akteuren, kompetent zu handeln, aber trotz aller (durch Projektnetzwerke geschaffener) Abhängigkeiten und Machtungleichgewichte nie ein vollständig einseitiger Prozess. Er ist vielmehr immer ein wechselseitiger, einer, der durch die Aktivitäten der Akteure je nach ihrer mobilisierbaren Macht beeinflusst wird.

### Sender- und Produzentenprofile – Zu den Kriterien der Netzwerksteuerung durch Selektion

Der Kreis der Sender, die fiktionale Fernsehserien ausstrahlen und deshalb produzieren (lassen) müssen, beschränkt sich in der deutschen Fernsehindustrie auf die wenigen großen deutschen Vollprogrammanbieter; die Anzahl der Produzenten von Fernsehserien ist auf um die 20 bis 30 Unternehmungen begrenzt. Unter dem Aspekt der Steuerung durch Selektion stellen sich zwei Fragen: Wie lassen sich diese Zahlen angesichts einer größeren Anzahl von Sendern und der Gesamtheit von etwa 1.500 bundesdeutschen Produzenten erklären? Und: Was bedeuten diese Zahlen für die Steuerung von Projektnetzwerken?

Sender- bzw. Produzentenprofile sind unseres Erachtens von entscheidender Bedeutung für die Selektion von Produzenten durch Sender wie von Sendern durch Produzenten. Der Möglichkeitsraum wechselseitiger Selektion wird hie-

<sup>7</sup> Produzenten greifen aber auch Vorstellungen der Zuschauer auf. Diese werden in der Fernsehindustrie nicht nur über Einschaltquoten berücksichtigt, sondern vor allem proaktiv über sogenannte Fokusgruppen und andere Methoden der Marktforschung, über die insbesondere die Akzeptanz von Sendungen durch Zuschauer als Endkonsumenten ermittelt wird (vgl. auch Windeler 1999).

rüber maßgeblich bestimmt, da die Profile für die Akteure im Kampf um Zuschauer und Werbegelder sowie um die Legitimierung von Gebühren heute zunehmend strategische Bedeutung erlangen. Profilierung (und zwar nicht nur oder nicht vornehmlich im Sinne einer aufgesetzten Corporate Identity) zielt darauf ab, im Wettbewerb mit anderen sich durch entsprechende Geschäftspraktiken eine unverwechselbare, für die Marktposition und für die Bindung der Kunden relevante Identität zu verschaffen. Profile sind so nicht nur für die Praktiken der Selektion bedeutsam, vielmehr sind die Praktiken der Selektion mindestens ebenso selbst wichtige Momente der strategischen Einflussnahme auf die Ausgestaltung des eigenen Profils. Das für die Praktiken der Selektion relevante Profil eines Senders bzw. eines Produzenten bestimmen wir über die in den wechselseitigen Auswahlprozessen – gleich vorzustellenden – typischen Selektionskriterien und über typische Gewichtungen der Geschäftspraktiken hinsichtlich der branchenweit gültigen Steuerungsgrößen Inhalt, Budget und Einschaltquote. Unsere These lautet: Sowohl für den Zuschlag<sup>8</sup> für eine konkrete Produktion als auch für die von Produzenten Sendern angebotenen Projekte sind deren sich über den Einbezug in Projektnetzwerke konstituierenden Profile von maßgeblicher Bedeutung. Die Profile von Sendern und Produzenten fließen, wenn auch nicht gleichgewichtig (s. u.), in die Selektionsentscheidungen ein. Sie bewirken sukzessive die angesprochene Reduktion potentieller wie faktischer Geschäftspartner in den durch Selektionsentscheidungen konstituierten Entscheidungskorridoren wechselseitiger Selektion. Was wir hier für die wechselseitige Selektion von Sendern und Produzenten gleich genauer nachweisen, ließe sich ähnlich auch für die Beziehungen von Produzenten mit Autoren, Regisseuren, Kameraleuten usw. zeigen.

### Kriterien wechselseitiger Selektion von Sendern und Produzenten

Bei der Auswahl von Produzenten für die Produktion einer Fernsehserie legen Sender wie Produzenten jeweils fünf Kriterien zugrunde, die alle, wenn auch zum Teil indirekt, den dauerhaften Beziehungszusammenhang der Projektnetz-

8 Wir sprechen an dieser Stelle von Zuschlag, weil der Abschluss eines formellen Vertrags in der Regel erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgt. Häufig hat der Produzent bei Vertragsschließung schon die Produktion aufgenommen, zumindest hat er jedoch in der „Handschlagbranche“ (Produzent 2) Fernsehindustrie mit Dienstleistern und auf Projektdauer beschäftigten Mitarbeitern ebenfalls Absprachen getroffen oder sogar Verträge geschlossen.

werke reflektieren und, so sie angewendet werden, die Reproduktion von Projektnetzwerken befördern. Diese Kriterien und ihre senderspezifischen Gewichtungen bilden nicht nur einen wichtigen Aspekt der netzwerkbezogenen Konstitution der Senderprofile; sie schränken die Auswahl der Produzenten, die für die Produktion einer Fernsehserie in Frage kommen, weitgehend ein.

#### *Selektionskriterien der Sender*

Sendeplätze für Fernsehserien im Vorabend- und Abendprogramm sind rar – allein schon wegen der vergleichsweise geringen Zahl an Sendern, die solche Serien ausstrahlen (vor allem fünf Vollprogrammanbieter von derzeit 33 Programmen). Die Konkurrenz bei der Vergabe von Aufträgen ist deswegen groß. Den Sendern steht, wenn sie kompetent agieren, oft eine Vielzahl attraktiver Projektvorschläge zur Auswahl. Aus ihnen können sie – und das ist ein erstes Selektionskriterium – unter dem Aspekt der *Attraktivität vorgeschlagener Inhalte* die interessantesten Projekte auswählen. Selbst etablierte Produzenten sind so mit dem bereits erwähnten Umstand konfrontiert, dass von zehn entwickelten Projektvorschlägen, die teilweise schon bis zur ersten Drehbuchfassung vorliegen, in der Regel nur einer ausgewählt und in Produktion gegeben wird. Dabei erreichen Vorleistungen der Produzenten für einzelne Projektvorschläge teilweise die Grenze von DM 50.000, was angesichts der branchenüblichen Zuschläge für Handlungskosten (6%) und Gewinn (7,5%) auf die Nettoherstellungskosten ein erheblicher Betrag ist. Die Auftragsvergabe an externe Produzenten impliziert also im Vergleich zur ‚inhouse‘-Produktion neben dem Aspekt der gesteigerten Legitimität stärker marktlich gebildeter Produktpreise vor allem eines: die Externalisierung beachtlicher Risiken auf andere Unternehmen.

Aus Sicht der Sender müssen Fernsehserienproduzenten – zweitens – über eine *ausreichende Kapitalausstattung* verfügen, um zumindest einen Teil der Entwicklungs- und Produktionskosten vorfinanzieren zu können. Das ist nötig, da die ersten Zahlungen nicht dem oft schon sehr weit fortgeschrittenen Produktionsstand entsprechen. „Ich finanziere im Grunde genommen erst das fertige Produkt“, so ein Redakteur (Redakteur 3). Zudem müssen Produzenten, bevor sie den Zuschlag für eine Produktion erhalten, in der Regel mittels einer Bürgschaft eine hinreichende Ressourcenausstattung nachweisen. Neben der Externalisierung von Risiken gestattet die externe Vergabe von Produktionen – zumindest der Möglichkeit nach – auch eine Externalisierung von Kapitalkosten. Aufgrund der Machtasymmetrie zwischen Sendern und Produzenten sind letztere zumeist nicht in der Lage, diese Kosten in Kalkulationsgesprächen bei der Festsetzung von Budgets zur Geltung zu bringen.

Darüber hinaus müssen Produzenten – und das ist ein drittes Selektionskriterium – *kompetent Projektnetzwerke* koordinieren. Das klingt selbstverständlich, beinhaltet aber die recht weitgehende Anforderung, innerhalb eines kurzen Zeitrahmens ein produktionsfähiges, den Qualitätsanforderungen der Sender genügendes Projektnetzwerk zusammenzustellen und kompetent zu managen. Von der Stoffentwicklung über die Produktion bis zur Nachproduktion müssen Produzenten es etwa verstehen, die Aktivitäten der beteiligten Akteure unter Einhaltung eines enggesteckten Budget- und damit auch Zeitrahmens kompetent zu koordinieren.<sup>9</sup> Produzenten müssen aus der Sicht des Senders in der Lage sein, ein seinen Vorstellungen entsprechendes Produktionsergebnis (trotz arbeitsteiliger Produktion unter Beteiligung verschiedener Unternehmungen) zu gewährleisten. Sender wählen, wenn sie sich entscheiden, einem Produzenten einen Zuschlag für ein Projekt zu erteilen, insoweit weit mehr als nur einen einzelnen Produzenten aus. Gleichsam mit ihm selektieren sie ein Netzwerk von Unternehmungen, das die eigentliche Produktion der Programminhalte vornimmt, und damit auch eine bestimmte Qualität arbeitsteiliger Produktion.

Für die Akquisition des Projekts sind wie angedeutet (naheliegenderweise) nicht alle Akteure des Projektnetzwerks von gleicher Bedeutung: Entscheidend ist aus der Sicht der Sender oft, dass Produzenten einen bestimmten Star oder Regisseur für die Serie beschaffen können:

Ein Produzent, der eine überraschend gute Idee einbringt oder mit einem Drehbuchautor ankommt, den wir schon mal haben wollten, aber nicht bekommen haben, oder eine Hauptdarstellerin mitbringt, Katja Riemann oder wen auch immer, hat auch gute Chancen (Redakteur 4).<sup>10</sup>

Produzenten schnüren in ihren Projektangeboten für Sender, quasi als Reaktion auf die Anforderung, Projektnetzwerke kompetent zu managen, daher so-

9 Die Einhaltung der Budgets steuern die Produzenten über ihre Produktions- und/oder Herstellungsleiter, die auf Basis der Drehbücher die einzelnen Szenen in DM-Beträge ‚umrechnen‘, die für deren Realisierung notwendig sind. Ein permanenter Abgleich der Soll- und Istzahlen findet in der Phase der Realisierung durch ihre Filmgeschäftsführung oder – bei kleineren Projekten – durch den Produktions- bzw. den Herstellungsleiter im Zuge eines projektbezogenen Controllings statt. Diese Zahlen werden auch von einigen Sendern in den wichtigsten Budgetpositionen, insbesondere den Gagen, auf Basis der Verträge und den tatsächlich geleisteten Zahlungen kontrolliert.

10 Im Branchenjargon gesprochen sind vor allem Akteure ‚above the line‘ beim Packaging von Interesse. Den meisten anderen Mediendienstleistern etwa, als Vertreter der Akteure ‚below the line‘, wird dagegen eine vergleichsweise geringere strategische Bedeutung für das Gelingen des Projekts zugewiesen.

nannte *Packages*, die neben einem guten Stoff, Stars, Autor und Regisseur enthalten:

Wenn man sagt: Für Eure zentrale Zuschauergruppe, 14 bis 49, und für die Frauen, die bei Euch gucken, da habe ich einen tollen Stoff und den spielt Katja Riemann. Dann ist man richtig drin im Slot, im Ideenslot. Definiert wird der Korridor aber vom Sender selber (Produzent 2).

Alteingesessene Firmen, mit denen Sender *positive Erfahrungen* in der Vergangenheit machten und die ihrer Ansicht nach in der Lage sind, attraktive Inhalte zum verabschiedeten Budget zu produzieren und erwartete Einschaltquoten zu realisieren, werden gerne berücksichtigt – das bildet ein (mit der vorher genannten Fähigkeit, Projektnetzwerke kompetent zu managen, verwandtes) viertes Selektionskriterium. Produzenten, die das gewährleisten, wird nicht nur ein Vertrauensvorschuss gewährt; sie besitzen vor allem einen relevanten Selektionsvorteil. Trotz des fortwährenden Bedarfs an neuen Programminhalten und der Knappheit an attraktivem, das heißt, Zuschauer anziehenden und bindenden Content (vgl. Dowling/Lechner/Thielmann 1998), haben neugegründete Produktionsunternehmungen daher mit einer besonderen Form der „liability of newness“ (Hannan/Freeman 1977; 1984) zu kämpfen und erhebliche Markteintrittsbarrieren zu überwinden (vgl. Jones 1996; Jones/DeFillippi 1996):

Beispielsweise gibt es eine neue Produktionsfirma in Köln, WigWam heißen die. Da ist die Frau Maier beim Sender gewesen. Der Herr Schulze ist ein sehr renommierter und guter Autor. Die haben eine Produktionsfirma aufgemacht und haben von einem Sender den Auftrag bekommen, eine neue Nonnenserie zu machen. Da hat es auch intern Auseinandersetzungen gegeben. Kann man ihnen das zutrauen? Sie haben auch schon zwei oder drei Fernsehspiele produziert. Das ist aber die erste Serie, die sie produzieren. Hätte es da nicht persönliche Erfahrungen gegeben, wäre das niemals zustande gekommen (Redakteur 3).

Während originelle Programmideen jungen Produzenten durchaus den Zugang zu Sendern eröffnen können, müssen sie die Fähigkeit zur Realisation der Projekte erst noch unter Beweis stellen. Vor allem müssen sie erst die Chance erhalten zu demonstrieren, dass sie auch ein ‚guter‘ Partner sind. „Das schwerste ist, an den ersten Auftrag heranzukommen“ (Produzent 2), lautet dann auch eine oft von Produzenten geäußerte Einschätzung. Der Markteintritt erfolgt deshalb häufig anknüpfend an Hochschulkontakte oder an alte Arbeitsbeziehungen.

Sender besitzen zudem eine Neigung, Content im eigenen Konzern oder – im Fall öffentlich-rechtlicher Sender – in Sendern angeschlossenen Produktionsfir-

men zu generieren, obwohl für die Selektion immer wieder qualitative Kriterien und auch Preise hervorgehoben werden. Konzernzugehörigkeit kann daher als ein fünftes Selektionskriterium angesehen werden:

In dem Moment, wo sie eine Produktionsfirma als Tochter haben, sind sie praktisch in diesem Verpflegungswesen und Versorgungswesen ein Stück weit gebunden, das heißt, es hat auch eine Zeit gegeben, wo uns gesagt wurde: Unbedingt wieder was für die Tochter tun (Redakteur 3).

Diese Tendenz wird, so formulieren einige der von uns Interviewten, aber seit dem Auftreten der privaten Sender zurückgenommen: „[D]ie Zeiten sind eigentlich vorbei. Auch weil es diese private Konkurrenz gibt, so dass man auch sagt: Die haben jede Freiheit. Der darf auch jedem anderen Sender, privat oder nicht privat, anbieten“ (Redakteur 3). An anderer Stelle ergänzt derselbe Redakteur: „Auf die Idee kommt es immer an. Ich würde die Grenze da ziehen, dass zum Beispiel wir unsere Tochter auffordern würden: Macht uns mal wieder eine neue Familienserie oder habt ihr nicht eine gute Idee, wie man den Krimi gut besetzen kann.“ Und auch für private Sender gilt seiner Ansicht nach: „Auch RTL muss in erster Linie daran denken, die erfolgversprechendsten Ideen aufzugreifen.“

Gleichwohl äußern andere, dass sowohl bei öffentlich-rechtlichen als auch bei privaten Sendern, eigene Produktionsfirmen bei gleicher Qualität aus Auslastungs- und Steuerungsgründen vorgezogen werden (Röper 1999). Die großen privaten Sender vergeben immer mehr Aufträge an Tochter- und Beteiligungsunternehmen, unabhängigen Dritten dagegen fehlen diese Aufträge. Einige Produzenten sehen das ähnlich:

Die Auftragsvergabe seitens der Sender ist ja schon eingeschränkt durch deren Zugehörigkeit entweder zum Kirch- oder Bertelsmann-Lager. Die konzerneigenen Produktionsfirmen werden in gewisser Weise präferiert, um das vorsichtig auszudrücken. Ein unabhängiger Produzent, der weder dem einen noch dem anderen Lager angehört, muss jedes Mal neu akquirieren, um einen Kunden zu finden. Diese Beziehung zum Kunden muss man langsam aufbauen und pflegen. Für die Entwicklung muss man also einiges Geld investieren (Produzent 4).

Die fünf vorgestellten Selektionskriterien der Sender sind in Abbildung 2 zusammengefasst und mit den gleich zu erörternden Selektionskriterien der Produzenten in Verbindung gebracht. Die wechselseitige Konstitution der Kriterienkataloge ist Bedingung wie Ausdruck der in dem organisationalen Feld der Fernsehindustrie – wie in allen Dienstleistungsindustrien – angestrebten „Kundenintegration“ (Kleinaltenkamp 1997).

## Selektionskriterien der Produzenten

### *Selektionskriterien der Produzenten*

Betrachtet man die Selektionspraktiken bundesdeutscher oder in Deutschland aktiver Produzenten, dann zeigt sich: Produzenten wählen für ihre Produkte *auf dem nationalen Fernsehmarkt aktive Sender* aus – so ein erstes Selektionskriterium. Die Nutzung dieses Kriteriums der Selektion mag in vielen Fällen für Produzenten, die ausschließlich für den nationalen Markt produzieren, eher verborgen bleiben. Angesichts zunehmend international ausgelegter Produktion wird dieses Kriterium jedoch zunehmend reflektiert werden (müssen).

Dass bundesdeutsche Produzenten sich vornehmlich (oder gar ausschließlich) an auf dem heimischen Fernsehmarkt aktiven Sendern orientieren, ist nur dann selbstverständlich, wenn man als gegeben annimmt,

- dass Produkte bundesdeutscher Produzenten auf internationalen Märkten wie bisher auch in Zukunft keine Chancen haben,<sup>11</sup>
- nationaltypische, etwa auf deutsche Zuschauer zugeschnittene Fernsehgeschichten und – mit Einschränkungen – auch Formate (Stichwort: „cultural discount“<sup>12</sup>) nicht nur heute, sondern (wie allgemein erwartet wird) auch in Zukunft verstärkt nachgefragt werden,
- die Sender eine nationale Produktionsstrategie verfolgen, und
- Produzenten nur geringe Möglichkeiten haben, Gewinnquellen zu erschließen und Rehtekapital aufzubauen, die ihnen Chancen eröffnen würden, stärker auch für den internationalen Markt zu produzieren.<sup>13</sup>

11 Die attraktiven Auslandsmärkte sind deutschen Produzenten bisher – abgesehen von wenigen Ausnahmen wie zum Beispiel den Fernsehserien DERRICK und DER ALTE – verschlossen geblieben. Das bedeutet nicht, dass deutsche Serien überhaupt nicht ins Ausland veräußerbar sind. Aber es handelt sich dann in der Regel um Randmärkte. Der Verkauf in diese Länder hat einen entscheidenden Nachteil: „Das bringt natürlich kein Geld“ (Producer 1). Erfolgversprechender ist unter diesen Bedingungen die Vermarktung von Formatrechten, die dem Käufer eine an den jeweiligen nationalen Markt adaptierte Produktion erlauben.

12 Gemeint ist mit „cultural discount“, dass beispielsweise Fernsehzuschauer in Frankreich erwarten, dass die Straßenschilder in Fernsehserien auf französisch geschrieben sind. Auf dem deutschen Markt lässt sich Ähnliches beobachten. So werden zur werbewirksamen Sendezeit bei den Vollprogrammanbietern fast nur noch deutsche Fernsehserien wie zum Beispiel EIN FALL FÜR STEFANIE (SAT. 1) ausgestrahlt. Ausländische Produzenten bzw. Produktionsfirmen sind für in Deutschland aktive Sender für eine Auftragsproduktion heute also zunehmend nur dann interessant, wenn sie in der Lage sind, Content für den deutschen Fernsehmarkt zu entwickeln.

13 Einen größeren Verhandlungsspielraum bei der Rechteakquisition haben allein konzerngebundene Großproduzenten wie die Bavaria und Studio Hamburg. Diese können aufgrund ihres Standings und ihrer Ressourcenausstattung einen Teil der Rechte, zum Beispiel die Formatrechte, generieren, behalten bzw. erwerben und verwerten. In der Regel sind auch aufgrund dieses



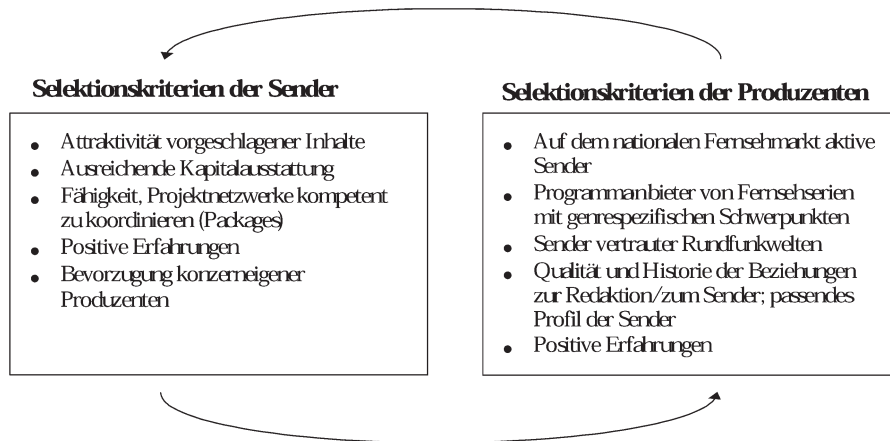


Abb. 2 Rekursive Konstitution der Selektionskriterien von Sendern und Produzenten

Produzenten wählen – zweitens – *Programmanbieter von Fernsehserien mit passenden genrespezifischen Schwerpunktsetzungen* aus. Das scheint selbstverständlich. Für die Fragen der Auswahl ist dieses Faktum jedoch nicht unerheblich, denn die Auswahl an Fernsehsendern ist für Produzenten von Fernsehserien damit auf dem deutschen Fernsehmarkt weiter (Stichwort: Verspartung) eingeschränkt: Zahlreiche Sender (darunter viele ausländische oder mit hoher ausländischer Beteiligung), die über das deutsche Kabelnetz erreichbar sind, haben sich auf spezifische Programmsparten wie Sport, Nachrichten oder Dokumentationen spezialisiert und strahlen keine Fernsehserien aus. Dazu gehören zum Beispiel das Deutsche Sportfernsehen (DSF), die Nachrichtenkanäle n-tv und CNN, der Dokumentationskanal Discovery Channel und der Ereigniskanal Phoenix. Ein anderer Vollprogrammanbieter (RTL 2) strahlt bisher fast nur zugekaufte US-amerikanische Fernsehware aus – eine Strategie, die Mitte der achtziger Jahre alle privaten Sender verfolgten und mit der sie sich die ersten Jahre erfolgreich im Markt positionierten. Damit schränkt sich die Zahl der rele-

Rechtegefallenes bundesdeutsche Produzenten bisher kaum in der Lage, ihre Position gegenüber Sendern durch Internationalisierung ihrer Produktion zu verbessern. Die Internationalisierungsstrategie ist Produzenten jedoch weit über die Abgabe von Rechten an Sender hinaus verstellt. Internationalisierung würde nämlich implizieren, die bisher für den regionalen Fernsehmarkt produzierten Fernsehinhalte an internationale Standards (hohe Bildqualität und Produktionswerte z. B. durch aufwändige Stunts bei Action-Serien) anzupassen und in anderen Ländern übliche Sehgewohnheiten, Formatvorgaben und -längen zu berücksichtigen.

vanten Fernsehsender für Produzenten von Fernsehserien auf die Anbieter der fünf Vollprogramme (ARD, ZDF, RTL und Pro 7) ein, die jüngst um einige dritte Programme erweitert wurden.<sup>14</sup> Produzenten wählen naheliegenderweise Sender aus, die eine zu ihrem Produzentenprofil passende Schwerpunktsetzung (etwa im Bereich von Action- oder Krimiserien) aufweisen, mit ihren von Produktion und Geschäftspraktiken verträgliche Ansichten vertreten und für die Produkte attraktive Sendeplätze aufweisen:

Unsere Investitionen in Projektentwicklungen sind immer zielgerichtet auf einen Sender abgestimmt. Es kommt schon vor, dass wir Projekte auch mehreren Sendern anbieten müssen. Aber es kommt seltener vor. Sie müssen schon gucken, wie muss ich den Stoff entwickeln, dass er auf einen spezifischen Sendeplatz passt. [...] Sie müssen als Produzent wissen, für welche spezielle Notwendigkeit der Sender den Stoff braucht. Sie müssen also spezifisch arbeiten. Es ist eine Auftragsproduktion. Wir machen das Produkt nicht nur für den speziellen Sender, sondern auch vor allem für den spezifischen Sendeplatz (Produzent 3).

Die Selektionsmöglichkeiten der Produzenten (aber auch der Sender) engen sich drittens angesichts der distinkten öffentlich-rechtlichen und privaten Fernsehwelt weiter auf *Sender aus vertrauten Fernsehwelten*, das heißt auf Sender entweder aus dem Bereich des öffentlich-rechtlichen oder privaten Fernsehens, ein. In vielen Fällen spielen – viertens – die *Qualität und Historie der Beziehungen* zusammen mit dem zum Profil des Produzenten passenden *Profil der Sender* und fünftens die *positiven Erfahrungen*, die man bei früheren Produktionen gemacht hat, auch für Produzenten eine wichtige Rolle. In der Tatsache, dass die starke Bindung zur einen Welt den Markteinstieg in die andere begrenzt, fließen diese drei letztgenannten Kriterien zusammen: „Wir sind besonders öffentlich-rechtlich bezogen, weil wir in der Zeit gewachsen sind“, so ein mittelständischer Serienproduzent. „Wir produzieren zwar auch für private Sender, aber unseren langjährigen und bedeutenden Kunden bieten wir die interessanten Stoffe an, anders als wir das bei anderen Kunden tun“ (Produzent 3).

Ein gelingender Zutritt zu einer der Welten oder der besondere Erfolg in einer der Welten hat nicht selten zur Konsequenz, dass die andere Welt mehr oder weniger verschlossen bleibt. Diese weltspezifische Pfadabhängigkeit wiederum liegt nicht nur an den Sendern. Oft sind die in Projektnetzwerken versammelten Akteure, die vortreffliche Produkte für die eine Welt produzieren, nicht in dem-

<sup>14</sup> Beispielsweise strahlt WDR 3 mit den ANRHEINERN eine soapähnliche Serie im Abendprogramm aus.

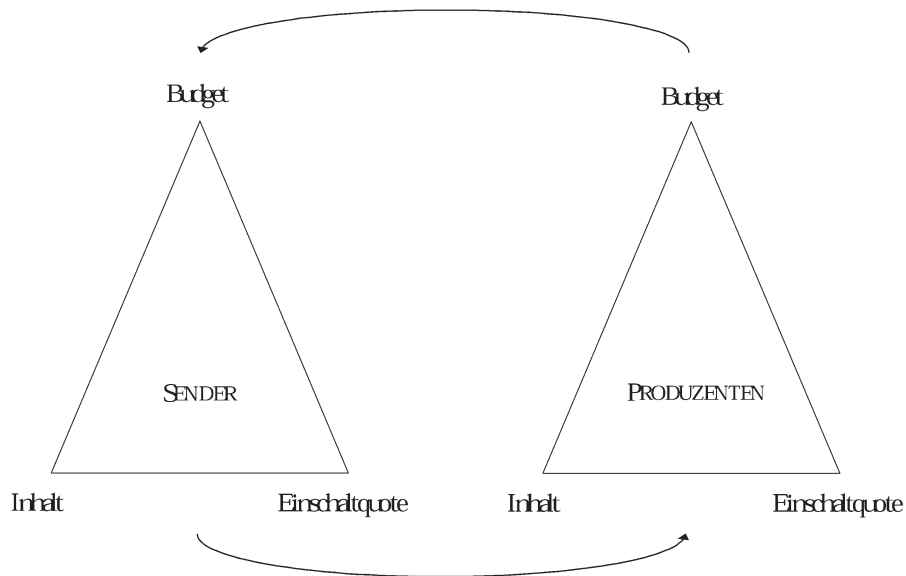


Abb. 3 Rekursive Konstitution der Geschäftsprofile von Sendern und Produzenten

selben Maße geeignet, gleiches für die andere zu leisten. Das gilt von den als profilbildend angesehenen Stoffen bis hin zu Vorstellungen über den Schnitt der gedrehten Filmsequenzen. Die Bedeutung der Demarkationslinie zwischen den Fernsehswelten hat zwar an Bedeutung verloren, ohne jedoch vollständig irrelevant zu sein, oder (so ist bei verbleibenden Differenzen zwischen den Fernsehswelten zu erwarten) je irrelevant zu werden.

### Inhalt, Budget und Einschaltquote – Geschäftspraktiken als Selektionskriterien

Sender achten – jenseits der Bedeutung anderer Kriterien – sehr darauf, dass die Ausrichtung ihrer Geschäftspraktiken mit denen der Produzenten zusammenpassen, und so machen es die Produzenten auch (s. Abb. 3). Die Ausrichtung der Geschäftspraktiken, der Geschäftsprofile, drückt sich in einem spezifischen Verhältnis der drei industrieweit gültigen Steuerungsgrößen Inhalt, Budget und Einschaltquote aus. Über sie findet ein Zusammenspiel inhaltlicher, finanzieller sowie marktorientierter Steuerung der Geschäfts- und insbesondere der Produktionspraktiken statt.

Je nachdem, wie sehr sich Sender über Werbegelder finanzieren, und welche Bedeutung sie welchen Inhalten beimessen, bildet sich ein spezifischer, dynamischer Mix der drei Steuerungsgrößen heraus. Die Auslegung der Steuerungsgrößen stellt zwar immer auch eine Legitimationsfassade im Sinne von Meyer und Rowan (1977) dar, die Praktiken der Produktion von Content sind in der Industrie durch sie aber auch konkret geprägt. Im Prozess der Produktion wie der wechselseitigen Selektion sind daher die Geschäftsprofile von Sendern und Produzenten wechselseitig aufeinander bezogen.

Gegenstand der Produktionssteuerung über Inhalte ist die Entwicklung einer originellen Geschichte, die Einhaltung von Genre- und Formatvorgaben (Krimis werden beispielsweise nach anderen Regeln geschrieben als Familienserien) aber auch die Berücksichtigung des Geschmacks und der Interessen des sender-spezifischen Zielpublikums. Ein großer, zu einem privaten Medienkonzern gehörender Produzent formuliert:

Wenn sie Kunst machen, [...], dann müssen sie wissen, das geht nur bei öffentlich-rechtlichen Sendern. Das geht nicht mit einer Werbeunterbrechung. Wenn sie da Werbung für Coca-Cola machen würden, das wäre peinlich. Wir versuchen wirklich gutes Fernsehen bei den öffentlich-rechtlichen Sendern unterzubringen (Produzent 5).

Wie schon beim Packaging angedeutet, ist eine der Aufgaben des Produzenten als Netzwerkorganisator, die Akteure des Projektnetzwerks (insbesondere Autoren und Regisseure) so – gegebenenfalls zusammen mit Sendern – auszuwählen und die Stoffentwicklung so zu koordinieren, dass ein mit den Vorstellungen des Auftraggebers kompatibles Endprodukt und ein starkes Commitment der wichtigsten Akteure für die Realisierung eines bestimmten Contents gewährleistet sind:

Ich organisiere einen Informationsaustausch zwischen denen an der Stoffentwicklung Beteiligten [d. h. Autor, Regisseur, Producer und Redakteur; Anm. d. Verf.]. Das hat zum Beispiel den Vorteil, dass ein Regisseur hinterher nie sagen kann: ‚Das muss ich jetzt hier an dem Buch ändern.‘ Und er wird auch nicht dem Schauspieler sagen: ‚Du hast Recht, das ist nichts.‘ Wir haben dann schon oft über die Szene geredet. [...]. Das ist einfach besser so. Den Inhalt handeln wir dann mit Autor, Redaktion und Regisseur hier am Tisch aus. Das heißt, wir arbeiten das Manuskript durch (Producer 1).

Reflexiv aufgenommen werden von den Akteuren bei der Inhaltsgenerierung in den Projektnetzwerken auch die von Sendern vorgegebenen und relativ fixen

Budgets: „Das gehört auch zu meinem Selbstverständnis, dass ich ein Controlling über den Etat mache, dass ich auch während der Dreharbeiten, während der Buchentwicklung daran denke“ (Redakteur 3).<sup>15</sup> Kompetente Produzenten führen zudem Einschaltquotenvorgaben als (implizite) Größen ihrer Produktionssteuerung mit:

Natürlich weiß ich, dass ich Frauen ansprechen muss, dass ich eine weibliche Zielgruppe ansprechen muss, und dann bin ich für den Sender ein Erfolg und bekomme mehr Sendungen. Ich erhalte dann die Quoten nach jeder Sendung, detaillierte Quoten. [...]. Aber sie wissen, wenn sie anfangen, sehr gut, wie hoch die Erwartung des Senders liegt, also etwa 15 Prozent Marktanteil. Sie wissen, wo sie hinkommen müssen (Producer 1).

Einschaltquoten werden als Ergebnisgrößen nach der Ausstrahlung einer Folge gemessen. Sie sind aber zugleich als erwartetes oder gefordertes Ergebnis eine Steuerungsgröße, auf die sich Akteure rekursiv bereits in ihrem Handeln während der Produktion und selbst in vorgelagerten Entscheidungs- und Aushandlungsprozessen beziehen. Kompetente Produzenten und Redakteure wissen, welche Einschaltquoten erreicht werden müssen, und wie sie diese erreichen können. Insofern sind neben der kontinuierlichen Auswertung von Marktforschungsdaten ihre Erfahrungen für die Erreichung angestrebter Einschaltquoten wichtig. Die Orientierung an Einschaltquoten geben die Sender als Vermarkter der Inhalte vor. Dabei übersetzen sie die Anforderungen der Werbewirtschaft und bringen auf diese Weise deren Sicht-, Handlungs- und Legitimationsweisen in die (Steuerung durch Selektion der) Projektnetzwerke ein.

Das Verhältnis zwischen den drei Steuerungsgrößen ist nicht konfliktfrei, was durch das magische Dreieck in Abbildung 3 angedeutet ist und was die Netzwerksteuerung durch Selektion verkomplizieren kann.<sup>16</sup> Budgets ermöglichen bestimmte Inhalte, restringieren sie aber zugleich. Umgekehrt sind für bestimmte Inhalte entsprechende Budgets erforderlich. Ebenso verhalten sich Einschaltquote und Inhalt rekursiv zueinander: Sendeplätzen angemessene Inhalte haben das Potenzial, Sendern entsprechende Einschaltquoten zu beschern. Die Einschaltquoten ihrerseits wirken auf die Inhalte zurück, ermöglichen sie doch

15 Umgekehrt wird auch von einem vom Produzenten engagierten Autor erwartet, dass er „auf Budget schreiben kann“ (Branchenexperte 1). Die Beachtung von Budgets wird auch von den anderen Akteuren im Projekt, jedoch insbesondere von Regisseuren und Produktionsleitern, erwartet.

16 Zum Beispiel ist es oft nicht klar, ob ein Quoteneinbruch dem Produzenten und seiner Arbeit zugerechnet werden soll, oder aber äußere Umstände, wie ein attraktives Konkurrenzprogramm (z. B. Fußballänderspiel), dafür verantwortlich sind.

erst die Zuweisung entsprechender Budgets. Die selektionsrelevanten Geschäftspraktiken von Sendern und Produzenten stehen zudem in einem Rekursionsverhältnis – das bedeutet aber nicht gleich, dass sie immer untereinander harmonisieren. Das Gegenteil dürfte oft der Fall sein – strukturelle Machtungleichgewichte sind in der Regel auch ein guter Nährboden für mikropolitische Auseinandersetzungen (vgl. Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990).

Inhalt, Budget und Einschaltquote sind zentrale Steuerungsgrößen des gesamten Produktionsprozesses von Programminhalten.<sup>17</sup> Als Moment des Profils von Sendern wie von Produzenten weist die Trias von Inhalt, Budget und Einschaltquote für die Akteure jeweils gewisse Gewichtungen auf. Ob des hohen Grades von Risiko, Lukrativität und Kontingenz bei der Produktion von Unikaten ist also ein gewisser variabler Fit zwischen den Gewichtungen bei Inhalt, Budget und Einschaltquote zwischen Sendern und Produzenten Voraussetzung dafür, dass die Produktion sowohl für Sender als auch für Produzenten in einem akzeptablen Sinne verläuft. Es verwundert daher nicht, dass Sendervertreter wie Produzenten diesem Fit in ihren wechselseitigen Selektionsentscheidungen hohe Bedeutung zuweisen.

Die Steuerungsgrößen Inhalt, Budget und Einschaltquote und die vorgestellten Selektionskriterien stehen (wie in Abb. 4 visualisiert) ihrerseits miteinander in einem rekursiven Konstitutionsverhältnis, tragen sie doch im Prozess wechselseitiger Selektion zu einem aufeinander abgestimmten Profil der beteiligten Akteure bei (oder lassen einen Misfit offensichtlich werden). Legt der Sender sein Schwergewicht bei den Selektionskriterien etwa auf die journalistische oder literarische Qualität des Inhalts, so ist es wahrscheinlich, dass er auch im Produktionsprozess der Steuerungsgröße Inhalt im Hinblick auf diese Spezifika hohe Beachtung schenkt und andere Inhalte in Auftrag gibt als ein Sender, der sich vor allem am Einschaltquotenerfolg orientiert. Konzentriert er sich vorrangig auf Einschaltquoten, so dürfte nicht nur die Qualität der Inhalte eher nachrangig sein, sondern auch andere Inhalte produziert werden.

17 Inhalt, Budget und Einschaltquoten fließen nicht nur in Verträge ein. Außer bei Soaps sind bei Fernsehserien explizite, vertraglich vereinbarte Einschaltquotenvorgaben im Unterschied zu Talkshows und anderen Unterhaltungssendungen, wie zum Beispiel Christiansen, (gegenwärtig noch) unüblich. Inhalt, Budget und Einschaltquoten finden jedoch Eingang in „die ganze Erzählweise. Angefangen von der Regie bis hin zu den Protagonisten“ (Redakteur 3), das heißt in den Inhalt der Geschichten, die Figurenkonstellation, die Requisite, den Schnitt und vieles andere mehr – bis hinein in die Fortsetzung von Projekten. Bei letzterem steht auf Basis von Marktforschungsdaten eventuell die Modifikation des Inhalts im Mittelpunkt. Aufgrund „transaktionspezifischer Investitionen“ (Williamson 1985) wird bei langlaufenden Fernsehserien wie Soaps selbst bei grundlegenden Problemen noch versucht nachzusteuern, um die Investitionen zu retten.

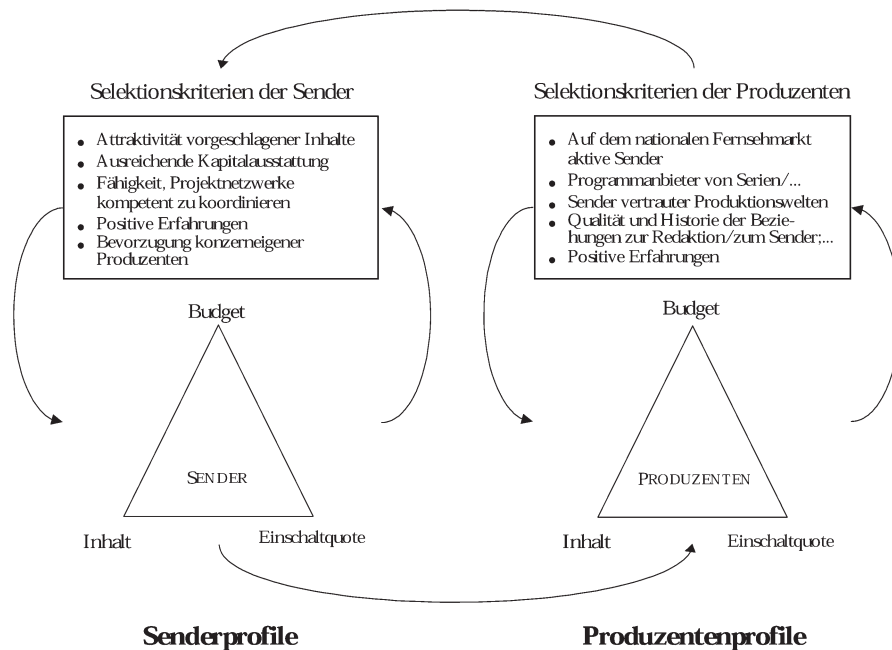


Abb. 4 Das rekursive Zusammenspiel von Sender- und Produzentenprofilen

Definiert sich beispielsweise ein Sender als „Großstadtfernsehen“ (Programmdirektor 1), dann bedeutet das für Produzenten, die für diesen Sender produzieren (wollen): Sie müssen Geschichten entwickeln und produzieren können, die den Großstadtflair widerspiegeln. Da die Wahl dieses Profils vom Sender auch eine Reaktion auf seinen enggesteckten Haushalt ist, müssen seine Produzenten ferner in der Lage sein, Produktionen mit niedrigen Budgets zu managen. Gelingt ihnen das, so haben sie gute Chancen, von diesem Sender (re-)selektiert zu werden. Allerdings verbessern sie damit aber nicht unbedingt ihre Chancen bei Sendern, die überregional ausgerichtet sind, sich an anderen Standards orientieren und mit höheren Budgets arbeiten.

Produktionsunternehmungen entwickeln ihrerseits Produzentenprofile. Sie verstehen sich etwa als „Qualitätsproduzent“ (Produzent 2). So orientieren sich manche an dem Anspruch journalistischer Qualität, mit dem sich öffentlich-rechtliche Sender von privaten Sendern zu differenzieren versuchen. Andere Produzenten entwickeln das Profil eines „Action-Serienproduzenten“. Produzenten mit diesem Profil richten sich etwa stärker an privaten Sendern aus, die

aufgrund ihres Erfolgs und ihrer Pionierrolle mit eher preiswert gefertigten Serien eine „industrielle Massenfertigung“ (Redakteur 1) von Serienfolgen verlangen.

### Eingeschränkte Selbststeuerung der Projektnetzwerke durch Produzenten

„[A]uswählen können! Aber diesen Luxus können sich nur wenige leisten. Doch damit fängt es eigentlich an: ablehnen können, selbst bestimmen, was man machen möchte, nicht: machen müssen, sondern machen wollen“ (Ziegler 1999, 6). Stimmt diese von der Film- und Fernsehproduzentin Regina Ziegler gegebene Einschätzung der Situation deutscher Produzenten (und vieles spricht dafür), dann hat das weitreichende Folgen. Immerhin verbindet sich mit den Möglichkeiten zur Selektion in Projektnetzwerken weitgehend die Frage der Kontrolle der Produktionsprozesse: Auszuwählen und gegebenenfalls auszutauschen, wer den Stoff inszeniert, wer Regie führt, wer in der Lage ist, die Kamera so zu führen, den Schnitt so zu machen, dass nicht nur die Qualität der Bilder, sondern auch die Kosten am Ende stimmen, ist für Produzenten nämlich ebenso bedeutsam, wie die Fernsehredakteure mit ihren Vorlieben genau zu kennen. Für eine effiziente Produktion muss man als Produzent dabei nicht nur Regisseure, Schauspieler, Kameraleute und Redakteure mit ihren Qualifikationen und Vorlieben kennen; man muss auch eine Vorstellung über deren Zusammenarbeit besitzen und begründete Chancen haben, sie beim Sender gegebenenfalls auch durchzusetzen sowie den Produktionsprozess mit ihnen koordinieren zu können.

Die Auswahl der Akteure zielt zwar immer auf eine spezielle Person, etwa einen Star, oder eine spezielle Unternehmung, etwa einen Studiobetrieb. Kompetente Produzenten betrachten die Entscheidungen aber nicht isoliert voneinander. Sie wissen, deren Vorstellungen und Handlungsweisen müssen zueinander passen. „Ich muss es regelrecht sehen können, wie das Produkt aussieht, wenn es mir der oder die Regisseurin macht, mit dem oder der Schauspielerin“ (Ziegler 1999, 7). Kompetente Produzenten verbinden bereits bei der Konzeption von Projekten (im Vorfeld der Auswahl konkreter Akteure) Projekte in Zeit und Raum miteinander, schließen sie in Gedanken aneinander an, stellen zur Planung projektübergreifende Zusammenhänge her. Praktisch verwenden Produzenten von der Entwicklung bis zur Koordination der Projektaktivitäten eine (wie rudimentär auch immer ausgebildete) Netzwerkperspektive, in die sie markt- und produktionsökonomische Erfordernisse miteinbeziehen. Denn



wenn ein Drehtag drei bis fünf Prozent des gesamten Budgets für ein Projekt von zum Beispiel DM 3 Mio. verschlingt, entscheiden einzelne Drehtage darüber, ob Produzenten auf ihrem Overhead sitzen bleiben, Plus-Minus-Null herauskommen oder Gewinn machen. Da ist es schnell eine Überlebensfrage, wie reibungslos Projekte funktionieren (ibid., 9).

Nicht nur Produzenten steuern Projekte de facto in einer Netzwerkperspektive. Gleiches gilt für Sender. Im Resultat erfolgt eine Netzwerksteuerung der Produktion, die sich nicht zuletzt in den Orientierungen der Aktivitäten von Sendern und Produzenten in den Selektionsprozessen manifestiert.

Projektnetzwerke in der Fernsehindustrie sind hierarchische Netzwerke. Das gesamte Projektgeschehen und dessen Vermarktung wird von einem Zentrum her gesteuert. Die Praktiken wechselseitiger Selektion verdeutlichen unmissverständlich: Produzenten geben nur selten die Richtung an. Produzenten entwickeln zwar weitgehend eigenständig ihre Projektideen zu Serien, Sender wählen aber aus der Vielzahl attraktiver Inhalte aus. Selbst etablierte Produzenten erhalten im Durchschnitt nur für eins von zehn den Sendern vorgelegten Projekten einen Zuschlag. Produzenten müssen zwar die Produktion managen und tragen die Verantwortung für die vertragsgemäße Ausführung des Projekts. Sender nehmen aber, wie wir gleich noch zeigen werden, recht weitgehend Einfluss auf die Auswahl wichtiger Projektteilnehmer und kontrollieren die Produktionsprozesse, sichern sich tendenziell alle Rechte an den Produkten.<sup>18</sup>

Der Eindruck, Produzenten steuern nur recht eingeschränkt die Auswahl der Projektteilnehmer und die Produktion in Projektnetzwerken selbst, widerspricht dem Selbstbild vieler Produzenten. Nicht wenige gehen davon aus, sie würden die Produktion alleine steuern. Tatsächlich gestalten Produzenten augenscheinlich relativ eigenständig (zusammen mit den anderen am Projekt beteiligten Akteuren) die Produktion; das geschieht zumeist jedoch lediglich im Rahmen der von Sendern weitgehend gesetzten Handlungskorridore und vereinbarten Vorgaben: „Definiert wird der Korridor aber vom Sender selber“ (Produzent 2), sagen selbst erfahrene und erfolgreiche Produzenten. Reduziert man die Rolle des Produzenten nicht darauf, über Drehtage, die Zahl der Klappen und über Geldmengen zu wachen, sondern greift weitere wichtige und grundlegende Aufgaben von Produzenten im Rahmen der Produktion von Programminhalten auf, wie die Selektion der Akteure, dann wird das überdeutlich.

Produzenten schnüren zwar, wie erwähnt, Packages aus Autoren, Regisseuren, Schauspielern usw. Sender wählen aber schon Produzenten danach aus, ob

<sup>18</sup> Ausgenommen sind die Rechte an dem Format, die etablierte Serienproduzenten (oder deren Autoren) zumeist in der Lage sind, für sich zu sichern.

sie Projektnetzwerke kompetent zusammenstellen und koordinieren können. Sie gehen dabei davon aus, dass Produzenten zu den für das Projekt wichtigen Akteuren Netzwerkbeziehungen unterhalten (oder sie selbst beschäftigen) und dass sich in deren Besetzungsvorschlägen schon die Vorstellungen der Sender widerspiegeln.<sup>19</sup> Sender bestimmen oftmals auf Basis der Vorschläge von Produzenten oder mittels (Quasi-)Vetorechten recht weitgehend die kreativen Projektteilnehmer und sind auch in der Lage, so sich Besetzungen in ihren Augen als unglücklich erweisen, Veränderungen durchzusetzen. Die Situation ist zwar keinesfalls für alle Produzenten gleich, und Besetzungen können auch im Einvernehmen zwischen Sendern und Produzenten vorgenommen werden; sie erfolgen aber weitgehend machtabhängig. Das ist in der Branche allgemein bekannt:

Wir bestimmen recht weitgehend über die Auswahl von Autoren und Regisseuren. [...] Eine erfolgreiche Produktionsfirma würde das nicht zulassen, ein weniger erfolgreicher Produzent sagt schon eher ja. Wir haben immer einen Passus im Vertrag, dass die künstlerische Oberhoheit bei uns liegt. Jedoch, wie gesagt, der eine Produzent verbittet sich das, der andere weniger (Redakteur 4).

Sender steuern Projektnetzwerke in der Regel nicht nur über die Selektion von Akteuren ‚above the line‘ einschließlich der Besetzung der Position ihrer Ansprechpartner beim Produzenten, die sogenannten Producer, wenngleich dies nicht vertraglich abgesichert, sondern nur „faktisch so ist“ (Redakteur 3). In einigen Fällen, insbesondere bei relativ unerfahrenen Produzenten, reden Sender ferner gezielt bei der Besetzung der Position des Produktionsleiters mit, weil über ihn die kritische Budgetkontrolle erfolgt. Wenn auch keinesfalls notwendig als solche angesehen, praktizieren Sender in den Projektnetzwerken der Produktion von Fernsehserien also eine Netzwerkselektion, eine (Einflussnahme auf die) Auswahl unterschiedlicher Akteure im Netzwerk im Hinblick auf deren erfahrungsgesättigtes oder erwartetes Zusammenspiel; sie begrenzen ihr Interesse keinesfalls nur auf die isolierte Selektion passender Produzenten.

Sender flankieren ihre Einflussnahmen auf das Netzwerkgeschehen (über die Netzwerksteuerung durch Selektion hinaus) durch Kontrollen der Umsetzung der Vereinbarungen während der Produktionsprozesse (selbst bei einigen etablierten Großproduzenten, wie die folgende Passage verdeutlicht):

<sup>19</sup> Dauerhafte Beschäftigungsverhältnisse sind jedoch, wie gesagt, selten in der Branche. Producer besitzen in der Regel diesen Status.

Es werden diverse Positionen beim Sender kontrolliert. Also man kann nicht Mario Adorf kalkulieren und dann Hans Meyer spielen lassen. Natürlich auch beim Drehbuch. Wir haben alle Rechte und die werden auf den Sender übertragen. Die Hauptdarstellerverträge werden normalerweise auch dem Sender übergeben und diverse andere Positionen, die der Sender automatisch kontrolliert, zum Beispiel die Besetzung, den Regisseur. Vor jedem Drehtag gibt es eine Disposition. Die sieht der Sender. Am Ende des Tages bekommt er eine Tagesmeldung. Daran sieht er, welche Szene gedreht und welches Material gebraucht wurde. Das lässt sich der Sender alles vorführen, obwohl er einen Festpreis hat. Obwohl wir einen Festpreis haben, werden wir vom Auftraggeber kontrolliert. Vom Sender her hat man eine Prozesskontrolle eingebaut (Produzent 5).

Die vertraglich gegebene Gesamtverantwortung der Produzenten für das Produkt wird insgesamt so oft recht weitgehend relativiert.

Sender müssen Einflussnahmen auf die Auswahl der Projektteilnehmer und Prozesskontrollen vielen Produzenten aber nicht abtrotzen. Produzenten sind vielmehr eigeninteressiert, Sender über spezielle Formen der Kundenintegration in die Produktionsprozesse miteinzubeziehen, um ihre Unsicherheiten zu reduzieren – was jedoch selbst auch wieder als Ausdruck relevanter Machtungleichgewichte gelesen werden kann und bezüglich der Steuerungsfähigkeit von Produzenten zumindest ambivalente Resultate zeitigt.

Die den Produzenten bei der Koordination der Produktion von Fernsehserien eingeräumten Koordinationsspielräume spiegeln für Sender das – durch das Sieb der „Mikropolitik der Sicherheit“ (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990, 444 ff.) passierte – ökonomische Bedürfnis nach Externalisierung von Steuerung (und damit vermeintlich die Abgabe direkter Verantwortung und eines Großteils der Risiken) bei gleichzeitiger Einflussnahme auf Steuerung und Sicherung eigener Profite. Der Rückgriff auf etablierte Beziehungen zu Produzenten, Schauspielern, Regisseuren usw. erlaubt Sendervertretern, Steuerungsaufgaben in als legitim angesehener Art und Weise auf Produzenten zu übertragen, vermittelt ihnen aber (eine kompetente Auswahl von Produzenten, Einflussnahme auf die Auswahl weiterer relevanter Akteure im Projekt und passende Prozesskontrollen vorausgesetzt) gleichzeitig eine Sicherheit darüber, dass Netzwerksteuerung in einer mit ihren Sichten verträglichen Weise durch die Produzenten erfolgt. Die Produktion in Projektnetzwerken wird so faktisch einer Selbststeuerung der Produktion im Rahmen einer Unternehmung oder eines Konzernzusammenhangs weitgehend angeglichen.

Projektnetzwerke weisen im Ergebnis mit Sendern und Produzenten gleichsam eine doppelte Führungsspitze auf, wobei jedoch Sender – zum Teil eingliedert in Medienkonzerne – in der Regel den Ton angeben. Produzenten nehmen eine mit Generalunternehmern in der Bauindustrie vergleichbare Funktion wahr. Ihre Steuerungsaufgaben im Prozess sind von Sendern delegiert, toleriert, immer aber kontrolliert. Je nachdem wie weitgehend die Einflussnahmen der Sender auf einzelne Produzenten sind, lassen sie sich als verlängerte Werkbänke oder als eher autonome Produzenten klassifizieren. Immer ist die Selbststeuerung der Projekte durch Produzenten eingeschränkt. „Auswählen können ist wesentlich“ (Ziegler 1999, 6), aber den Luxus, auswählen zu können, können sich nur wenige leisten.

Die Möglichkeiten der Sender, ihren Kriterien bei der Vergabe und Produktion von Fernsehserien Geltung zu verschaffen, weist sie unzweideutig als die mächtigeren Akteure im „organisationalen Feld“ (DiMaggio/Powell 1983) der bundesdeutschen Fernsehindustrie aus. Das sollte allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass zwischen Sendern markante Unterschiede zu berücksichtigen sind. So ist – schaut man allein auf das öffentlich-rechtliche Fernsehen – das Ressourcenpotenzial des Westdeutschen Rundfunks (WDR) als größter Anstalt der ARD um ein vielfaches höher als etwa das des Senders Freies Berlin (SFB) und selbst höher als das des Zweiten Deutschen Fernsehens (ZDF). Andererseits finden sich mit Bavaria, Studio Hamburg und der Ufa große und mächtige Produzenten im Feld, die wir auch in unsere Auswertungen einbezogen haben. Nicht alle Redakteure und Produzenten sind zudem willens oder in der Lage, ihre Machtpotenziale in gleicher Weise zu nutzen. So kommt es vereinzelt vor, dass statt der Redakteure machtvoller Sender, etablierte mittelständische Serienproduzenten die Produktion in Projektnetzwerken durchgängig recht autonom gestalten, Sendervertretern so gut wie keinen Einblick in ihre Vertragsgestaltung mit den am Projekt beteiligten Akteuren gestatten, den Produktionsprozess eigenwillig kontrollieren und Einflussnahmen des Senders zum Leidwesen der zuständigen Redakteure geschickt abblocken. Eine Untersuchung der Selektionsprozesse unter ökonomisch-strategisch höchst bedeutsamen Machtgesichtspunkten hat daher jeweils genau zu schauen, welche Akteure, welche Ressourcen in den Selektionsprozessen mobilisieren (können), welchen Einfluss sie damit in Projektnetzwerken auf Prozesse erzielen und welche Bedeutung sie dabei welchen Kriterien zuweisen.

## Vor einer reflexiven Wende? – Wege zur Verbesserung der Selbststeuerungspotenziale der Produzenten

Produzenten (wie auch Sender) betrachten die Auswahl von Projektteilnehmern zwar schon mit einer Netzwerkperspektive. Diese Perspektive ist in der Regel aber eher rudimentär entwickelt. Durch eine reflexivere Auswahl können sie ihre Potenziale zur Selbststeuerung verbessern. Eine reflexive Netzwerksteuerung durch Selektion meint, dass Akteure kontinuierlich ihre Selektionspraktiken systematisch in ihrer Bedeutung für den Netzwerkzusammenhang analysieren und die daraus gewonnenen Informationen als Grundlage ihrer weiteren Auswahlprozesse zur Steuerung des Netzwerks, d. h. zur Fortführung oder weiteren Ausgestaltung sowohl einzelner Geschäftsbeziehungen als auch des Netzwerkzusammenhangs, nutzen. Auf dem Prüfstand stehen sodann jede der Geschäftsbeziehungen zu den am Netzwerk beteiligten Akteuren sowie der Beziehungszusammenhang als ganzer und die auf beide Ebenen bezogenen Steuerungspraktiken selbst.<sup>20</sup> Eingeschlossen ist das vergleichende Ausloten möglicher Alternativen.

Produzenten bieten sich verschiedene Ansatzpunkte, den Netzwerkzusammenhang reflexiver über die Selektion von Akteuren zu gestalten. Wir stellen fünf von ihnen vor. Chancen der Verbesserung der Geschäftsmöglichkeiten stehen jedoch jeweils auch Risiken gegenüber.

Produzenten können ihre Geschäftsbeziehungen erstens hinsichtlich ihrer Bedeutung für den Beziehungszusammenhang in Projektnetzwerken kontinuierlich auswerten und die Informationen zur Auswahl der wichtigen Netzwerkakteure nutzen. Als Resultat der Analyse können Produzenten zu dem Urteil gelangen, einige der Beziehungen nicht weiter oder in einem geringeren Ausmaß zu pflegen. Das setzt Kapazitäten frei, um die als strategisch angesehenen Beziehungen besser pflegen zu können. Der Abbau redundanter Beziehungen zur Freisetzung von Kapazitäten muss in der Fernsehindustrie dabei mit der notwendigen Pflege eines Überschusses an Beziehungen zur Steigerung flexibler Reaktionsmöglichkeiten balanciert werden (Burt 1992; Wiesenthal 1990, Grabher 1994).

Zweitens kann ein Produzent ein Projektnetzwerk konsequent dahingehend entwickeln, dass das Produzentenprofil gestärkt wird. Unternehmungen wie

<sup>20</sup> Die Auswertung der Netzwerke könnte zum Beispiel durch eine strategische (Crozier/Friedberg 1979) oder mikropolitische Analyse (Ortmann/Windeler/Becker/Schulz 1990) der Mechanismen und Schwachstellen interorganisationaler Beziehungen und des interorganisationalen Beziehungszusammenhangs geschehen. Personalisierende Analysen, wie sie in der Branche üblich sind, können so vermieden werden.

Action Concept für Action-Serien oder Grundy-Ufa für Soaps ist es etwa gelungen, eindeutige Produzentenprofile in bestimmten Bereichen zu entwickeln. Sender(vertreter) wenden sich deshalb zunächst an sie, wenn entsprechende Sendeplätze zu besetzen sind. Das bedeutet für Produzenten, dass sie strategisch nur noch mit jenen Sendern, Regisseuren, technischen und künstlerischen Mediendienstleistern zusammenarbeiten, die ihr Profil verbessern. Allerdings gibt es dabei das von Leonard-Barton (1992) aufgezeigte Dilemma zu managen, dass eine Stärkung von „core capabilities“ unweigerlich gewisse „core rigidities“ in sich birgt.

Drittens bietet die reflexivere Zusammenarbeit mit Akteuren im Projektnetzwerk gute Chancen, nicht nur die Koordination zu erleichtern, sondern auch Lernmöglichkeiten und Innovationen zu schaffen. Zu denken ist etwa an Praktiken von Großproduzenten, die kompetente Regisseure zwischen unterschiedlichen Projekten versetzen,<sup>21</sup> dadurch diese stärker nicht nur an sich binden, sondern deren Kompetenzen auch über einzelne Projekte hinweg übertragen. Verbesserungen der Fähigkeiten einzelner Akteure stehen hier Risiken der Abwanderung zu anderen Produzenten gegenüber.

Viertens können Produzenten eine reflexivere Netzwerksteuerung durch Selektion nutzen, um neue Absatzmärkte und neue Geschäftsfelder zu erschließen. Zum Beispiel können Produzenten freiwerdende Potenziale nutzen, um für private und öffentlich-rechtliche Sender gleichrangig aktiv zu werden, oder neue Geschäftsfelder, wie das Internet, für sich auszuloten. Produzenten könnten dadurch die Abhängigkeit von ihren wenigen Großkunden verringern, eher Kapital bilden und gegebenenfalls selbst verstärkt Rechte an denen von ihnen produzierten Serien erwerben, wodurch sie wiederum ihre Handlungsmöglichkeiten erweitern würden. Chancen, neue Märkten zu erobern, stehen hier Risiken der Verminderung der Bindung eines Produzenten an Sender als Geschäftspartner gegenüber.

Sieht man von den wenigen Koproduktionen mit deutscher Beteiligung, die sich vor allem auf (mehrteilige) TV-Movies beschränken, einmal ab, kommt es bisher kaum zu (horizontaler) Kooperation zwischen Produzenten. Das aber wäre eine fünfte überprüfenswerte Option. Durch die Kooperation mittelständischer mit Großproduzenten könnten gegebenenfalls internationale Serienformate und, ähnlich wie der bisher Großproduzenten und großen ARD-Sendern sowie ihren Tochterunternehmungen vorbehaltenen Zusammenschluss German United Distributors, neue Möglichkeiten des Vertriebs entwickelt und dadurch

21 Insofern nähert sich das Projektnetzwerk einem „internen Arbeitsmarkt“ (Sengenberger 1987) an.

neue Märkte erreicht werden.<sup>22</sup> Die Bedeutsamkeit dieser Strategieoption lässt sich daran ablesen, dass selbst Hollywood-Produzenten sich aufgrund der Entwicklung national geprägter Fernsehmärkte gezwungen sehen, bei der Produktion von Fernsehserien mit Partnern im Ausland zusammenzuarbeiten. Horizontale Vernetzung wirft aber gleichzeitig Fragen nach der Gestaltung des Spannungsverhältnisses von Kooperation und Konkurrenz auf (Dowling/Lechner 1998).

Die Strategieoption der reflexiveren Netzwerksteuerung durch Selektion steht allen Produzenten offen, obwohl mächtigere Produzenten umfassendere Möglichkeiten zu ihrer Verfolgung haben (dürften). Aber auch weniger mächtigen Produzenten verspricht sie relevante relative Positionsverbesserungen. Statt gleich Projektnetzwerke insgesamt zu organisieren, könnte es sich für sie anbieten, reflexiver an einzelnen Beziehungen anzusetzen, um sich dann Stück für Stück weitere Freiräume bei der Organisation einzelner Beziehungszusammenhänge im Projektnetzwerk zu erarbeiten. Netzwerksteuerung durch Selektion müsste zudem nicht notwendig zu Lasten der Sender gehen. Sender und Produzenten könnten sie auch zur Verbesserung der Zusammenarbeit nutzen.

Diese, aus einer Analyse der Praktiken der Produktion von Fernsehserien gewonnenen Ansatzpunkte für eine reflexivere Netzwerksteuerung, lassen sich ähnlich auch für die Produktion anderer Formate formulieren. Am offensichtlichsten ist dies bei TV-Movies, die in einer ähnlichen Art und Weise produziert und distribuiert werden wie Fernsehserien. Unsere bisherigen, hier aber nicht referierten Forschungsergebnisse zur Produktion von Beiträgen für Wissenschaftsmagazine und Dokumentationen stützen die Vermutung, dass auch hier ähnliche Ansatzpunkte für eine Steigerung der Effektivität und Effizienz durch Netzwerksteuerung durch Selektion zu finden sind. Trotzdem ist bei der Übertragung auf andere Content-Arten jeweils kritisch zu prüfen, ob sich ähnliche Möglichkeiten der Verbesserung der Nutzungsmöglichkeiten der Ressourcen durch reflexivere Formen der Netzwerksteuerung durch Selektion eröffnen.

Formen reflexiverer Netzwerksteuerung durch Selektion könnten aber auch Fernsehsender ergreifen. Sollten sie diese Option etwa verstärkt aufgreifen, Produzenten die Option jedoch nicht ergreifen, könnten sich bestehende Asymmetrien im Handlungsfeld fortschreiben oder gar vertiefen. Ob eher Produzenten

22 Insbesondere eine Kooperation im Vertrieb scheint angesichts des Wandels in der Rechteverteilung notwendig zu sein, weil Sender dazu übergehen, Produzenten gegen eine Eigenbeteiligung Rechte zu überlassen. Vgl. zu in der Versicherungsindustrie anzutreffende Möglichkeiten der Überwindung machtabhängiger Reziprozitäten zwischen Versicherungsmaklern und Versicherern Sydow/Windeler/Krebs/Loose/van Well (1995, 253 ff.).

oder eher Sender die in einem reflexiveren Management der Selektionspraktiken schlummernde Potenziale zur Gestaltung der Projektnetzwerke für sich nutzen werden, um ihre Position im Handlungsfeld zu verbessern, bleibt abzuwarten.

## Literatur

- Burt, R.S. (1992) *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge, Mass./New York.
- Crozier, M./Friedberg, E. (1979) *Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/Ts.
- DeFillippi, R.J./Arthur, M.B. (1998) Paradox in Project-Based Enterprise: The Case of Film Making. In: *California Management Review* 40,2, S. 125–139.
- DiMaggio, P./Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: *American Sociological Review* 48, S. 147–160.
- Dowling, M./Lechner, C. (1998) Kooperative Wettbewerbsbeziehungen: Theoretische Ansätze und Managementstrategien. In: *Die Betriebswirtschaft* 58,1, S. 86–102.
- /–/Thielmann, B. (1998) Convergence – Innovation and Change of Market Structures between Television and Oline Services. In: *Elektronic Markets* 8,4, S. 31–35.
- Dülfer, E. (1982) Projekte und Projektmanagement im internationalen Kontext – Eine Einführung. In: Ders. (Hrsg.): *Projektmanagement – International*. Stuttgart, S. 1–30.
- Giddens, Anthony (1984) *The Constitution of Society*. Cambridge.
- Goodman, R.A. (1981) *Temporary Systems*. New York.
- Grabher, G. (1994) *Lob der Verschwendung*. Berlin: 1994.
- Hannan, M.T./Freeman, J. (1977) The Population Ecology of Organizations. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 929–984.
- /– (1984) Structural Inertia and Organizational Change. In: *American Sociological Review* 49, S. 149–164.
- Heimlich, R. / Thomsen, F. (1994) Das Fernsehvolk wird eingeseift. In: *Die Zeit* v. 2.12.1994, S. 75.
- Jakobs, H.-J. (1999) Das Aldi-TV. In: *Der Spiegel* 50,20, S. 84–91.
- Jones, C. (1996) Careers in Project Networks: The Case of the Film Industry. In: *The Boundaryless Career*. Hrsg. v. M.B. Arthur & D. Rousseau. Oxford, S. 58–75.



- /DeFillippi, R.J. (1996) Back into the Future in Film: Combining Industry and Self-Knowledge to Meet Career Challenges of the 21st Century. In: *Academy of Management Executive* 10,4, S. 89–104.
- /Walsh, K. (1997) Boundaryless Careers in the US Film Industry: Understanding Labor Market Dynamics of Network Organizations. In: *Industrielle Beziehungen* 4,1, S. 58–73.
- Kleinaltenkamp, M. (1997) Customer Integration. Kundenintegration als Leitbild für das Business-to-Business-Marketing. In: *Customer Integration: Von der Kundenorientierung zur Kundenintegration*. Hrsg. v. M. Kleinaltenkamp, S. Fließ & F. Jacob. Wiesbaden, S. 13–24.
- Korbmacher, E. (1991) *Organisationsstrukturelle Problemfelder im überbetrieblichen Projektmanagement*. Hamburg.
- Leonard-Barton, D. (1992) Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. In: *Strategic Management Journal* 13, S. 111–125.
- Luhmann, Niklas (1988) *Die Wirtschaft der Gesellschaft*. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Madauss, B.J. (1994) *Handbuch Projektmanagement*. 5. Aufl. Stuttgart. Media Perspektiven 1, 1999.
- Meyer, J.W./Rowan, B. (1977) Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. In: *American Journal of Sociology* 83, S. 440–463.
- Miles, R.E. / Snow, C.C. (1986) Organizations: New Concepts for New Forms. In: *California Management Review* 28,2, S. 62–73.
- /– (1992) Causes of Failure in Network Organizations. In: *California Management Review* 34,2, S. 53–72.
- Ortmann, G. /Windeler, Arnold/Sydow, Jörg (1997) Organisation als reflexive Strukturierung. In: *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Hrsg. v. G. Ortmann, Jörg Sydow & K. Türk. Opladen, S. 315–354.
- /–/Becker, A. / Schulz, H.-J. (1990) *Computer und Macht in Organisationen*. Opladen.
- Röper, H. (1999) Die Formation deutscher Medienmultis 1989/99. Entwicklungen und Strategien der größten deutschen Medienunternehmen. In: *Media Perspektiven* 7, S. 345–378.
- Sengenberger, W. (1987) *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten*. Frankfurt/New York.
- Storper, M. / Christopherson, S. (1987) Flexible Specialization and Regional Industrial Agglomerations: The US Film Industry. In: *Annals of the Association of American Geographers* 77,1, S. 104–117.

- Sydow, Jörg/Windeler, Arnold (1994) Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Dies. (Hrsg.): *Management interorganisationaler Beziehungen*. Opladen, S. 1–21.
- /–/Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995) *Organisation von Netzwerken*. Opladen.
- /– (1999) Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: *Kooperation im Wettbewerb*. Hrsg. v. J. Engelhard & E. Sinz. Wiesbaden, S. 211–235.
- /– (Hrsg.) (2000) *Steuerung von Netzwerken*. Opladen.
- Wiesenthal, H. (1990) *Unsicherheit und Multiple Self-Identität: Eine Spekulation über die Voraussetzungen strategischen Handelns*. MPFG-Discussion Paper 90/2. Köln: Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung.
- Williamson, O.E. (1985) *The Economic Institutions of Capitalism*. New York.
- Windeler, Arnold (1999) *Organisation von Dienstleistungen in Projektnetzwerken*. Vortrag, gehalten auf der Sektionstagung „Organisation von Dienstleistungen“ der Industrie- und Betriebssoziologie der DGS am 23/24.4.1999. Bochum: Ruhr-Universität.
- Windeler, Arnold (2001) *Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Struktur*. Wiesbaden [im Druck].
- Ziegler, Regina (1999) *Die deutsche Produktionswirtschaft. Qualität und Innovation: Wer ist verantwortlich?* Vortrag, gehalten auf der internationalen Konferenz für Film- und Fernsehproduktion „Babelsberg 1999“. Berlin: Ms.