



**Vorlesung: Medienmanagement,  
Wintersemester 2006/2007**

**„Flying Producer und Production Bible“  
Organisation der Beschaffung und Produktion von  
Unterhaltungsangeboten am Beispiel des internationalen  
Fernsehformathandels**

**Katja Lantzsch**

**5. Dezember 2006**



**„Professionelle Unterhaltung ist wohl vieles, nur kein Spaß.“**

(Hans Hoff in der Süddeutschen Zeitung vom 27.12.2004)



## Gliederung der Vorlesung

### 1 Beschaffung und Produktion von Unterhaltungsangeboten

1.1 Unterhaltungsangebote und ihre Bedeutung

1.2 Beschaffungs- und Produktionsformen

### 2 Der Formathandel als Form der Programmbeschaffung und -produktion

2.1 Ein Beispiel ...

2.2 Zu den Begriffen Format und Formathandel

2.3 Merkmale des Formathandels

2.4 Entwicklung des Formathandels

2.5 Daten und Fakten zum Formathandel

2.6 Rechtliche Rahmenbedingungen

### 3 Zur Organisation des Formathandels

3.1 Wertschöpfungskette und Akteure des Formathandels

3.2 Organisationsform: Organisationale Netzwerke



# 1 Beschaffung und Produktion von Unterhaltungsangeboten

## 1.1 Unterhaltungsangebote und ihre Bedeutung

- Status Quo:
  - Mangel an einer präzisen Definition (Westerbarkey 2001)
  - tautologische Definition: „Unterhaltung ist was unterhält“.
  - Funktionsbeschreibungen (Dröge 2001)
- Unterhaltung: Angebot/Genre (objektbezogen) versus Rezeption (subjektbezogen) (Bosshart 1994, Bosshart/Hoffmann-Riem 1994)



- „Ganz offensichtlich besteht beim Publikum eine hohe Nachfrage nach explizit unterhaltungsorientierten Programmangeboten, die insbesondere von den privaten Sendern bedient wird.“ (Wegener 2000)
- Pro Sieben: “We love to entertain you.”
- Unterhaltung ist für die Veranstalter mit hohem Risiko und großer Unsicherheit hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit verbunden. (Nieland 2004)



## 1.2 Beschaffungs- und Produktionsformen von Unterhaltung (Sendersicht)

Programmeinkauf (finished-made-for-TV-program): Erwerb der Rechte an fertigen Produktionen

Entwicklung von Unterhaltungsangeboten: Innovation versus Imitation

- Eigenentwicklung
- Auftragsentwicklung
- Kauf einer Idee/eines Konzepts (Adaption)

Produktion von Unterhaltungsformaten: Make-Or-Buy

- Eigenproduktion: Sender produziert seine Inhalte selbst
- Auftragsproduktion: Sender beauftragt Produktionsunternehmen mit der Produktion



## Beschaffungs- und Produktionsformen (Erstsendungen, 2004, in %)

	Eigen-/Auftrags-/Ko-Produktionen	Kaufproduktionen
ARD	66,1	16,9
ZDF	69,3	14,0
RTL	42,9	12,3
SAT 1	46,1	13,3
Pro 7	29,5	22,5
Kabel 1	4,8	54,3

(Quelle: Trebbe 2004)



## **2 Der internationale Fernsehformathandel**

### **2.1 Ein Beispiel ...**



## 2 Der internationale Fernsehformathandel

### 2.1 Ein Beispiel ... „Deutschland sucht den Superstar“

- Castingshow
- Kombiniert den altbekannten Talentwettbewerb mit interaktiven Elementen
- Einbindung des Fernsehpublikums per Telefon-Voting
- Seit Herbst 2002 in Deutschland staffelweise auf Sendung
- fünf Teile: Casting, Recall, Top 50, Motto-Shows, Finale
- Formateinkauf, der durch Auftragsproduktion realisiert wird
- DSDS basiert auf dem Format „Pop Idol“, Idee stammt vom britischen Musikproduzenten Simon Fuller und seiner Firma 19 Entertainment
- Realisierung und Vermarktung durch Fremantle Media in Kooperation mit Fuller



- **Beteiligte zentrale Akteure:**

- Fremantle Media (in Kooperation mit 19 Entertainment)
- Grundy Light Entertainment.
- RTL und VOX, (Viva)
- SONY BMG
- Universum Film
- RTL Enterprises
- Gruner+Jahr und Arvato
- Random House
- RTL New Media
- IP Deutschland



## Markterfolg von DSDS

- Hohe Einschaltquoten: Höchste Quote für eine Unterhaltungsshow seit 1992 bei RTL
- Bei den 14- bis 49-Jährigen: Marktanteile bis zu 53%, durchschnittlich 7,6 Millionen Zuschauern
- Anhebung der Werbepreise
- Einnahmen aus den Verkäufen von Singles, Alben
- Einnahmen aus den Telefonvotings



## Das Format „Pop Idol“

- „Pop Idol“ in Großbritannien:
  - Premiere am 6. Oktober 2001
  - „Quoten-Sensation“: in den Spitzenzeiten 13,3 Millionen Zuschauer und einen Marktanteil von bis zu 72% bei den 16- bis 34-Jährigen
- Fremantle bot das Format „Pop Idol“ der RTL Group im Frühjahr 2002 an
- In einem Zeitraum von dreieinhalb Jahren in etwa 30 verschiedene Regionen weltweit lizenziert



## Export des Formats „Pop Idol“ nach Ländern (Quelle: Biernat 2005)

März 2002	Südafrika
April 2002	Polen
Juni 2002	USA
November 2002	Deutschland und Niederlande
Januar 2003	Belgien
Februar 2003	Arabien
März 2003	Frankreich
Juni 2003	Kanada
Juli 2003	Australien
September 2003	Island, Dänemark, Portugal, Russland, Kasachstan, Finnland
Oktober 2003	Serbien/Montenegro
... bis heute	Schweden, Indien, Slowakei, Tschechien, Neuseeland, Norwegen, Singapur...



## Das „Erfolgsrezept“ (Quelle: Biernat 2005)

- Kernelemente der Show
- die eigentliche Produktion („production bible“, „flying producers“)
- Lerneffekte auf den verschiedenen Märkten („Idol“-Newsletter)
- organisationales Projektnetzwerk der Akteure



## 2.2 Zu den Begriffen Format und Formathandel

### Was ist ein Format???

“Ein Fernsehformat bezeichnet ein in seinem Inhalt, seiner Binnenstruktur und seiner Präsentation auf ein klar definiertes Zuschauersegment und einen in die Sendestruktur eingebetteten Programmplatz abgestimmtes mehrteiliges Sendekonzept.“ (Meckel 1997)

Häufig zitiert ist die Definition von Lausen nach der ein TV-Format “die Gesamtheit aller charakteristischen Merkmale einer Fernsehsendung oder einer Fernsehserie” darstellt, “die in jeder Folge wiederkehren.“ (Lausen 1998)



„A television format is a programme or programme concept, with distinct elements that can be exported and licensed to production companies or broadcasters outside its country of origin for local adaption.“ (Schmitt 2005a)

„A format sale is a product sale. The product in this instance is a recipe for re-producing a successful television programme, in another territory, as a local programme.“ (Bodycombe 2005)



## Differenzierung von Formaten (Fey 2005, Heinkelein 2004)

- eigentliche Idee (juristisch nicht schützbar)
- „paper-format“: Konzeptbeschreibung, Ausführungen zu Grundidee, Inhalt, Layout, ...
- „tv programme format“: produzierte Sendung
- „tv format package“: Know-how-Paket, ermöglicht selbständige Produktion, enthält Konzept und Elemente für die Reproduktion: Beratung, Produktionsbibel, Grafiken, Demokassetten, Musik, Set-Entwürfe, ...  
→ gängiges Verständnis im „format business“



## Was heißt Formathandel???

- Form des Programmbezugs
- Kombination aus Eigen-/Auftragsproduktion und Programmimport bzw. Formatimport, auf internationaler Ebene (Hallenberger 2003)
- „A producer in one country licensing the rights to produce an existing programme to a producer in another country.” (Television-Research-Partnership/Colwell/Price 2005)
- Käufer erwirbt Recht an einer Idee für bestimmtes Ausstrahlungsgebiet (Karstens/Schütte 1999)
- Übernahme eines (erfolgreichen) Formats und dessen Adaption im Rahmen der Produktion und Vermarktung an nationale bzw. kulturelle Gegebenheiten (Windeler 2004)



## 2.3 Merkmale des Formathandels

- vor allem massenattraktive, serielle Non-Fiction-Formate, wie Game- und Quizshows, Real-Life-Soaps oder auch Talkshows, im Fiction-Bereich vor allem Daily Soaps/Telenovelas (Hallenberger 2003)
- im Mittelpunkt: Rechte bzw. der damit erworbene Zugang zum Know-how bzgl. des Produkts, dessen Produktion und Vermarktung (Lang 2001)
- Balance zwischen Standardisierung und Differenzierung (Windeler 2004)
- Lizenzgeber und Lizenznehmer (plus ggf. Intermediäre): organisationales Netzwerk als Organisationsform



- „Während der Lizenznehmer das angebotene Format nutzen und eine Anpassung der Detailausstattung der Sendungen an die besonderen Gegebenheiten des lokalen Marktes vornehmen kann, erhält der Lizenzgeber hierfür eine Lizenzgebühr entrichtet.“ (Lobigs/Spacek/Siegert et al. 2005)
- Vorteile für Lizenznehmer:
  - höhere Erfolgchancen (Risikoreduktion)
  - geringere Kosten
  - zusätzliche Einnahmequellen
  - “einheimisches” Programm
  - nationale Programmquoten(Television-Research-Partnership/Colwell/Price 2005)



- Annahme, „dass Erfolg in einem Markt auch Indikator für Erfolg in einem anderen sein dürfte.“ (Price 2002)
- „ (...) only a small proportion will actually sell, and of these few will become genuine international hits, and of these fewer still become ‚evergreens‘, able to sustain their success across many years.“ (Television-Research-Partnership/Colwell/Price 2005)
- Transaktionskosten höher als bei Programmimport
- rechtliche Grundlagen des Formathandels als bisher weitgehend ungelöstes Problem (Hallenberger 2003)



## 2.4 Entwicklung des Formathandels

### Ausgangssituation: (Hallenberger 2003)

De- bzw. Re-Regulierung und neue Distributionstechnologien:  
Angebotsausweitung durch neue vor allem privat-kommerzielle  
TV-Sender

Unterhaltung: für Veranstalter mit hohem Risiko und damit großer  
Unsicherheit hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit verbunden

per Programmimport beschaffte Inhalte (z.B. US-amerikanische  
Sitcoms) häufig nicht (mehr) so erfolgreich wie nationale  
Produktionen

Vernetzung der nationalen Fernsehmärkte durch  
Globalisierung/Internationalisierung (Rolle der Medienkonzerne!)



## 2.5 Daten und Fakten zum Formathandel

- Das Gesamtvolumen des Formathandels betrug 2004 in den 13 wichtigsten TV-Märkten 2,4 Milliarden €
- Anstieg der Formatstunden um 22% seit 2002
- Endemol und Fremantle als dominierende Player
- Gameshows als wichtigste Gattung
- Messen des Formathandels: NATPE, MIP TV, MIP COM, Rose d'Or, Monte Carlo Television Festival

(Schmitt/Bisson/Fey 2005, Schmitt 2005a)



- Import:
  - Deutschland als größter Formatimporteuer der Welt und mit den höchsten Ausgaben für Formate: 5.092 Programmstunden zwischen 2002 und 2004 mit importierten Formaten gefüllt
- Export:
  - UK als größter Exporteur: britische Formate mit insgesamt 12.543 Programmstunden in den 13 wichtigsten Fernsehmärkten vertreten

(Schmitt/Bisson/Fey 2005, Schmitt 2005a)



## 2.6 Rechtliche Rahmenbedingungen

- Rechtliche Grundlagen des Formathandels als bisher weitgehend ungelöstes Problem (Hallenberger 2003)
- Differenzierung zwischen den zur Herstellung einer Fernsehshow benutzten Werken, der Fernsehshow selbst und dem Konzept der Fernsehshow als „konzeptionellem Werkteil der Fernsehshow“ (Heinkelein 2004)
- Urheberrechtsgesetz und Wettbewerbsrecht
- Früher: Gentlemen`s Agreement; Aber: „Formatklau“,
- zahlreiche Gerichtsurteile



- Forderung nach (rechtlichem) Formatschutz:
  - FRAPA (Format Recognition And Protection Association):
  - AGEP (Association of German Entertainment Producers)
- Contra: publizistische Brisanz: Programmideen unter Eigentumsschutz, privatwirtschaftliche Monopolisierung publizistischer Konzepte (Lobigs/Spacek/Siegert et al. 2005)
- Pro: ausbeuterische Abkupfern origineller Programmkonzepte, ökonomische Anreize um in eigene Programminnovationen zu investieren, Innovations- statt Imitationswettbewerb (Lobigs/Spacek/Siegert et al. 2005)



## 3 Zur Organisation des Formathandels

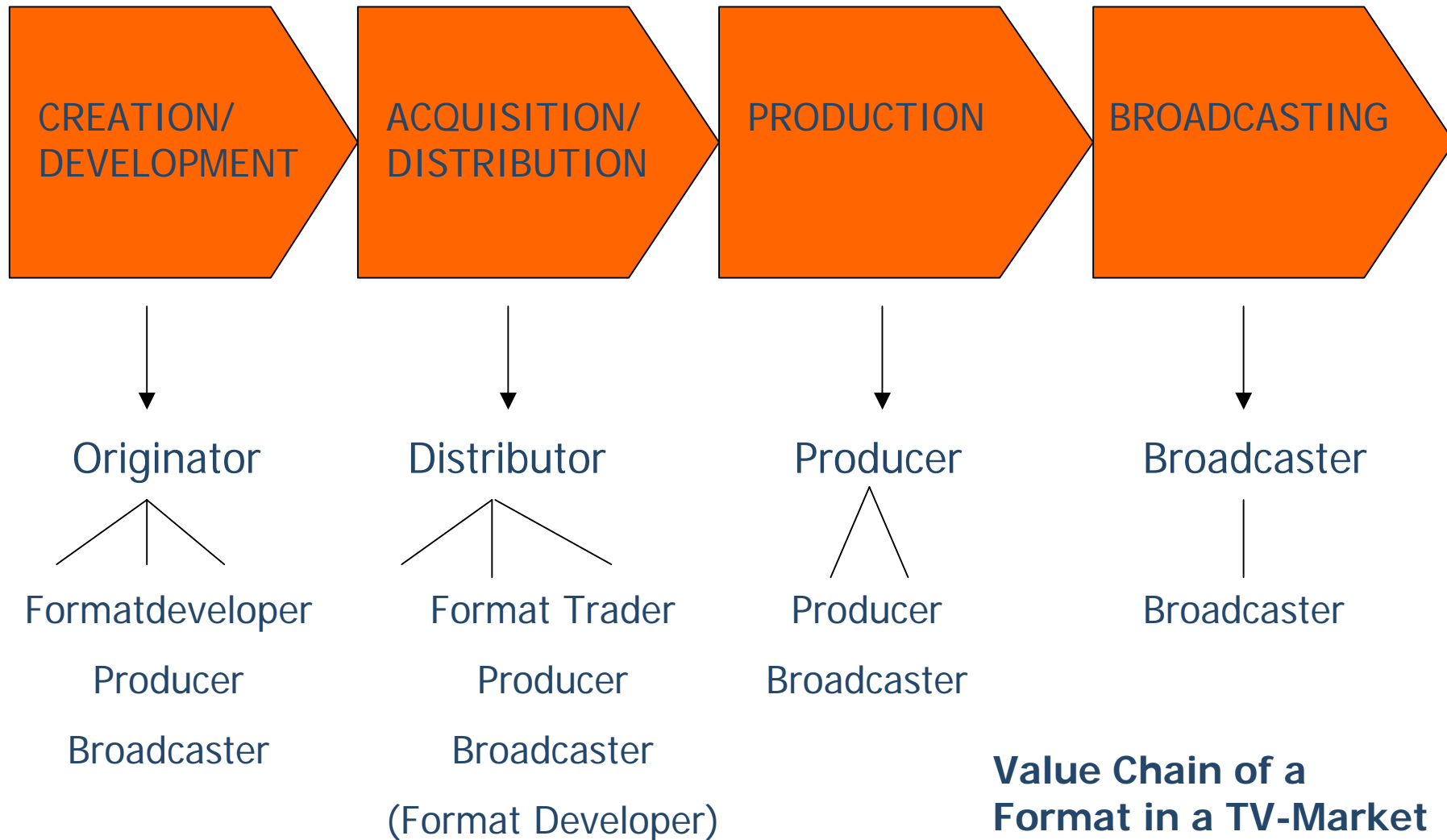
### 3.1 Wertschöpfungskette und Akteure des Formathandels

Forschungsfrage: Wie ist der internationale Formathandel organisiert?  
Wie funktioniert der Know-how-Transfer?

Forschungsprojekt: Organisation des Fernsehformathandels. Akteure, Strategien, Strukturen und Organisationsformen des Fernsehformathandels in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung britischer Formatexporte

gemeinsames Projekt der Fachgebiete Medienmanagement und Medienwissenschaft des IfMK (Prof. Dr. Andreas Will, PD Dr. Klaus-Dieter Altmeyen, Katja Lantzsch); Förderung durch DFG

Im Hintergrund: Fragen nach der Rezeption von Unterhaltung und den konkreten Inhalten der Unterhaltung!



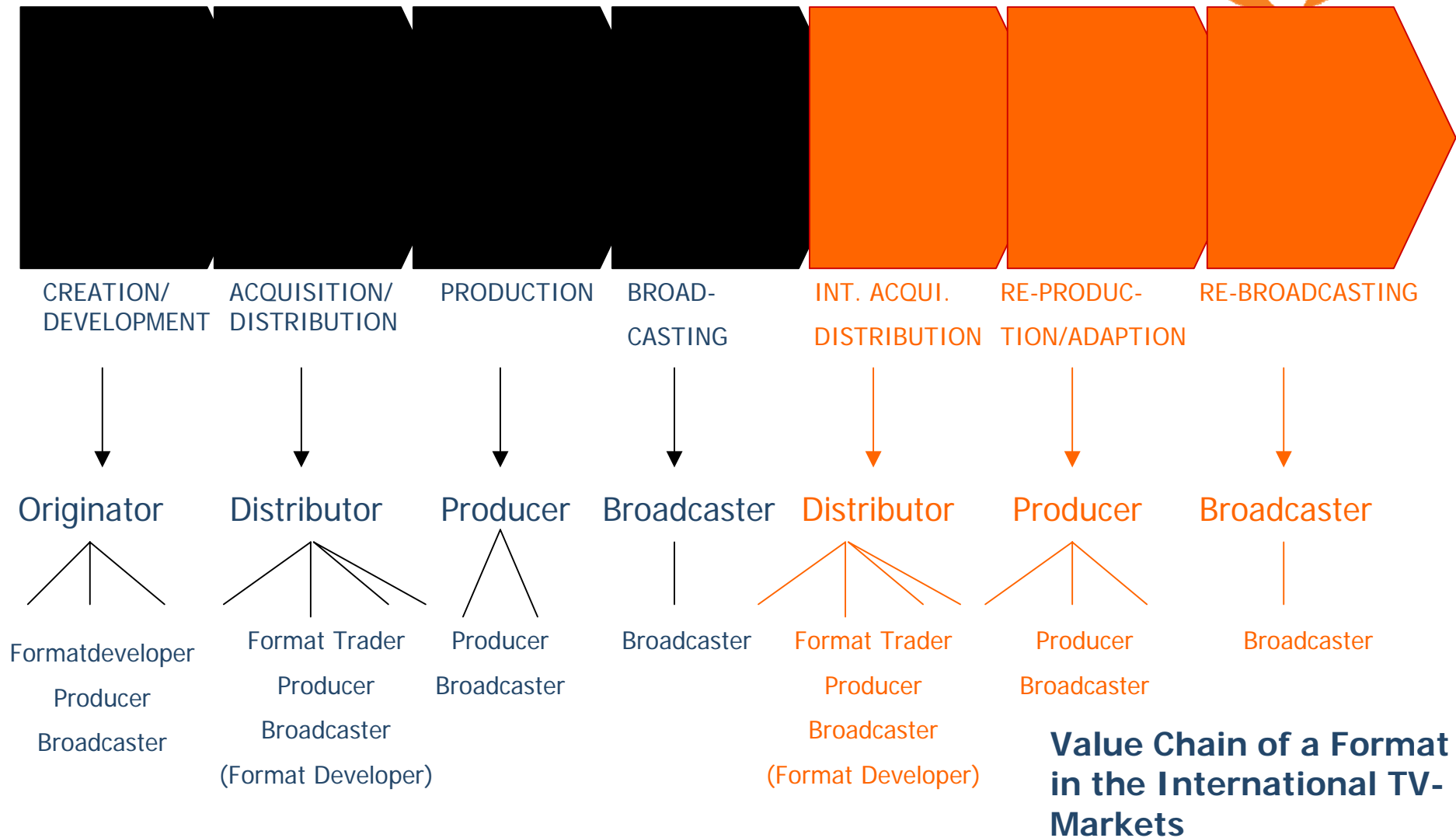


## Beteiligte Akteure und ihre Kombination

Originator	Distributor	Producer
A	B	C
A	A	B
A	A	A
A	B	A
A	B	B

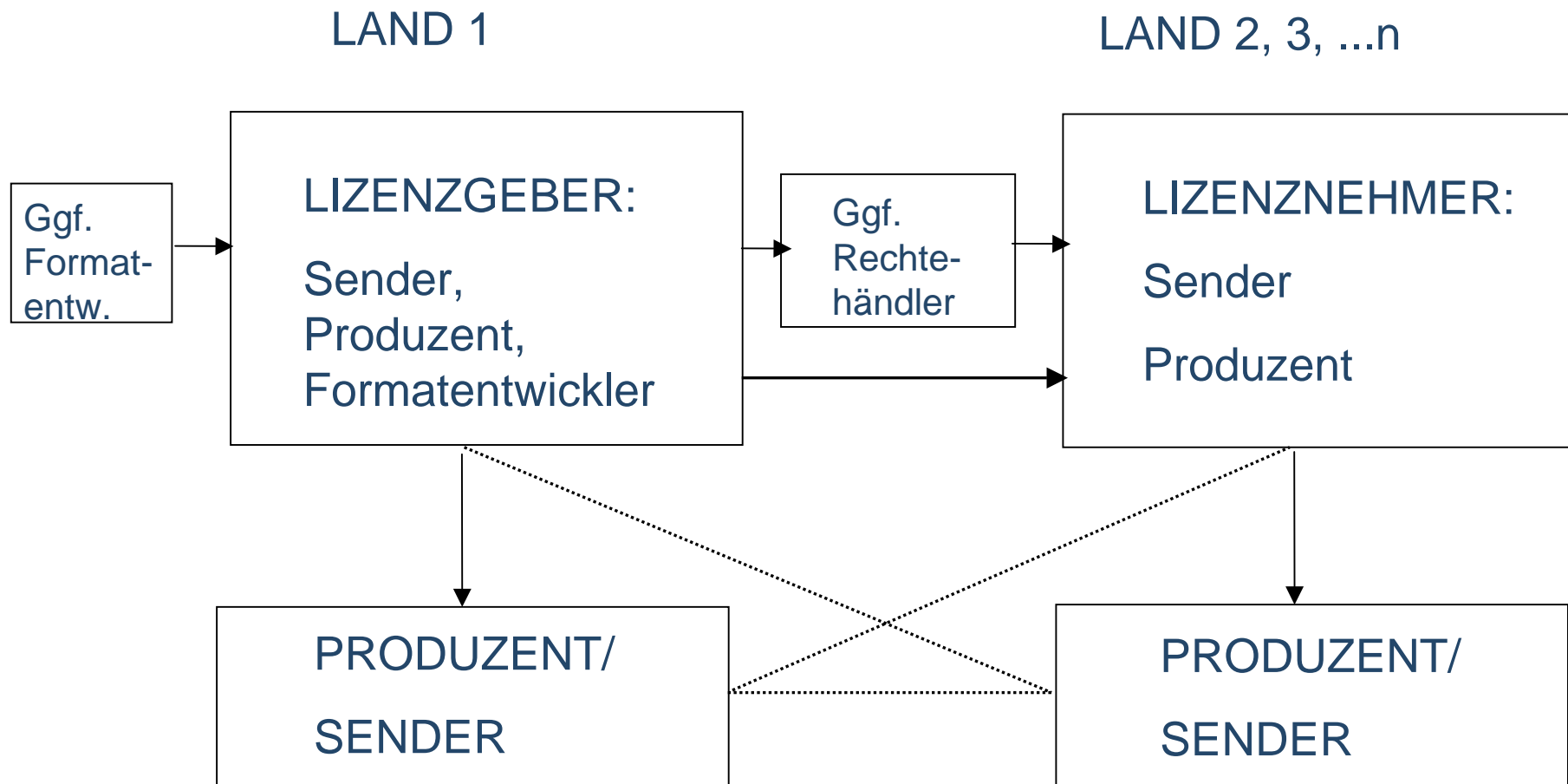
(Quelle: Schmitt 2005)

→ Kontinuum der Akteursvielfalt: liegt zwischen einem Akteur („Alles in einer Hand“) und drei Akteuren



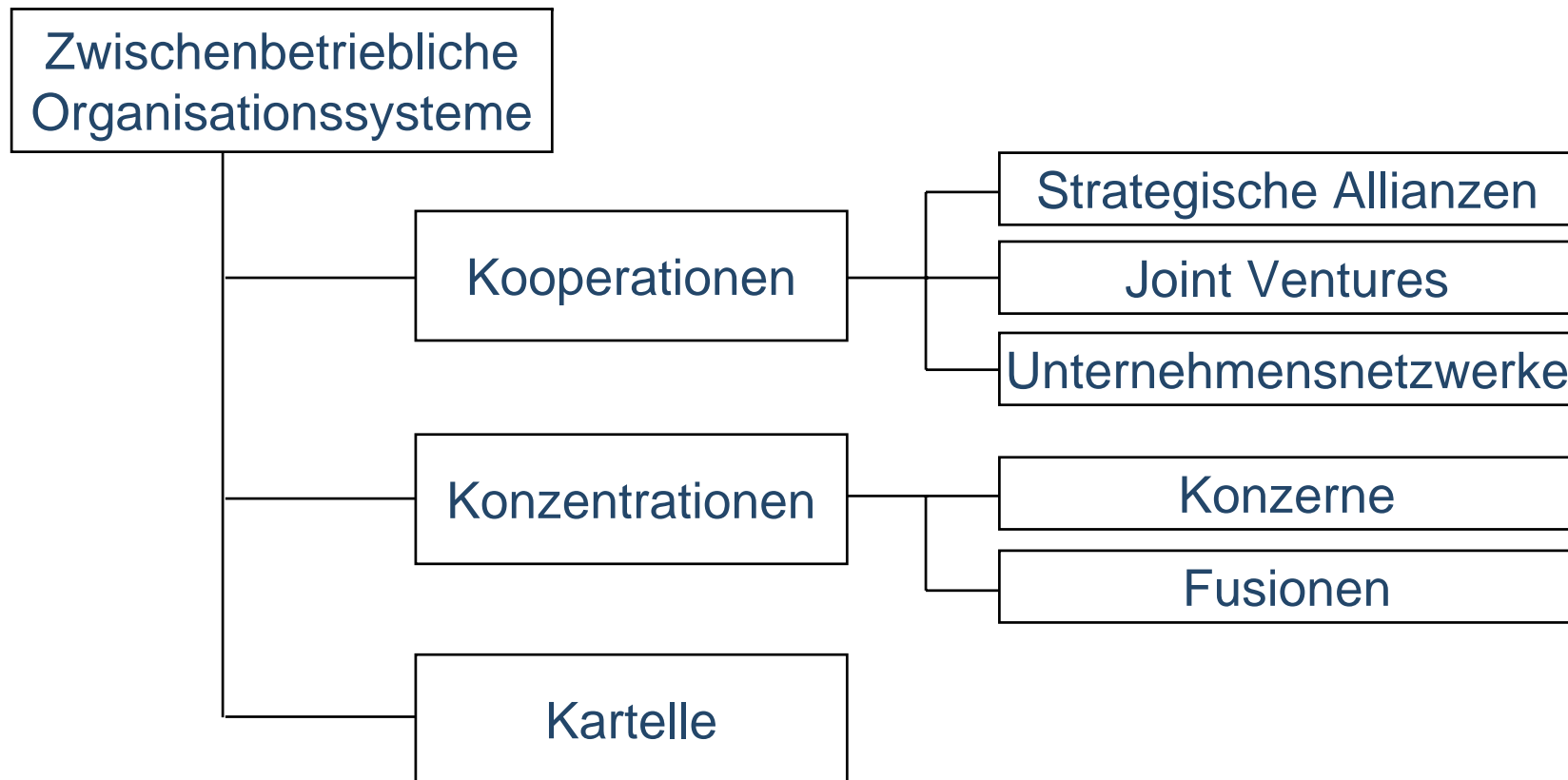


## 3.2 Organisationsform: Organisationale Netzwerke





## Grundtypen zwischenbetrieblicher Organisation



Quelle: Schumann/Hess 2000: 228



## Definition von organisationalen Netzwerken:

„ ... eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, dennoch oftmals von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet...“

(Sydow 1992)



polyzentrische Organisationsform

komplex-reziprok

eher kooperativ denn kompetitiv

relativ stabile Beziehungen

zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen

oftmals von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführt (fokale Steuerung, = strategisches Netzwerk)



## Netzwerktypologien

**Strategische Netzwerke:** eine oder mehrere fokale Unternehmen leiten das Netzwerk

**Regionale Netzwerke:** regional begrenzt, häufig informellen Regelungen und emergente Strategien

**Projektnetzwerke:** zeitlich befristet, auf Projekt bezogen

**Virtuelle Unternehmen:** Koordination des Netzwerks basiert in erster Linie auf dem Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik

(Sydow 1998, 2003, Hacker 2002)



## Netzwerkmanagement

- Aufgaben des Managements von Unternehmensnetzwerken:
  - Selektion (Wer?)
  - Regulation (Wie?)
  - Allokation (Aufgaben und Ressourcen?)
  - Evaluation (Kosten und Nutzen?)
- Steuerung von und in Netzwerken (Die einzelnen Organisationen und das Unternehmensnetzwerk sind sowohl Steuerungsobjekte als auch -subjekte).
- vier Steuerungsebenen: das Netzwerk selbst, die Organisationen, die Individuen und der gesellschaftliche Kontext
- Komplexität des Managements von Komplexität

(Sydow/Windeler 2000, 2001, Müller-Jentsch 2003)