



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Martin Gläser

Programm-Marketing
öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln

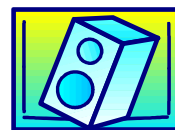
Heft 216

Köln, im November 2006

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 216: 3-938933-17-8
Schutzgebühr 7,50 EUR

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die u. g. Postanschrift



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln
Telefon: (0221) 23 35 36
Telefax: (0221) 24 11 34

Martin Gläser

Programm-Marketing öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten*

1. Öffentlich-rechtliches Rundfunk-Marketing in der Diskussion.....	3
2. KEF-Positionen	3
3. Zum Begriff „Programm-Marketing“	6
4. Mediawerbung.....	9
5. Verkaufsförderung.....	12
6. Event-Marketing	17
7. Notwendigkeit von Programm-Marketing für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten.....	18
8. Zulässigkeit von Programm-Marketing	20
9. Wie viel Programm-Marketing ist angemessen?	22
10. Programm-Marketing, Glaubwürdigkeit und Corporate Governance	24
Literatur	27

* Der Autor lehrt an der Hochschule der Medien, Stuttgart, Studiengang Medienwirtschaft, Fachbereich Electronic Media. Seine Spezialgebiete sind Medienökonomie, Medienmanagement, TV- und Radiomanagement, Controlling, Unternehmenskultur, Projektmanagement und Kalkulation von Medienprojekten, Medien- und Kommunikationstheorie und Führung. Kontakt: glaeser@hdm-stuttgart.de.

Programm-Marketing öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten

1. Öffentlich-rechtliches Rundfunk-Marketing in der Diskussion

Die Marketingaufwendungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind in den letzten Jahren verstärkt Gegenstand von Diskussion geworden. Die Kritiker beklagen, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zu hohe Aufwendungen für das Marketing tätigten, dadurch den privaten Rundfunkveranstaltern das Wasser abgraben würden und sich eine unzulässige Vorzugsposition verschafften. Plakativ verlangt die ablehnende Fraktion: „Unsere Gebühren dürfen nicht auf Litfass-Säulen verklebt werden“. Überhaupt sei der öffentlich-rechtliche Rundfunk von seinem Konstruktionsprinzip her wie eine Insel zu verstehen, die bewusst aus dem Wettbewerb herausgehalten wird, weshalb Marketing für das Funktionieren des dualen Systems nicht nur störend sei, sondern unlogisch und nicht systemgerecht.

Befürworter erklären demgegenüber, Marketingaufwendungen seien nicht nur unbedenklich, sondern eher als zwingend notwendig zu bezeichnen. Die Wettbewerbsfähigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sei nur durch den Einsatz moderner Marketingmethoden zu sicher zu stellen, die Komplexität des Fernseh- und Hörfunksystems mit seiner Vielfalt und Vielzahl von Angeboten verlange es, dass sich in diesem Kontext jeder Anbieter, so auch eine Non-Profit-Einrichtung wie ARD/ZDF, nur mittels gezieltem Marketing angemessen Gehör verschaffen könne. Durch den ungebrochenen Ausbau in eine Welt der „Tausend Programme“ entstehe täglich mehr Erklärungsbedarf über die Programmangebote. Des weiteren sei in den Köpfen zahlreicher Zeitgenossen der öffentlich-rechtliche Rundfunk längst nicht mehr diejenige Basiseinrichtung, die eine vielfältige und ausgewogene Grundversorgung sichert, so dass zusätzlicher Erklärungsbedarf über die Rolle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im politischen System und in der Gesellschaft gegeben ist. Marketing, insbesondere Marketing-Kommunikation, sei daher ganz unaufgeregt als ein „Business as usual“ anzusehen, das jedes Unternehmen, selbstverständlich ARD und ZDF, betreiben müssten.

2. KEF-Positionen

Die Frage der Marketingaufwendungen hat im Kontext der letzten Berichte der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) eine zunehmend wichtige Rolle gespielt. So hat die KEF dieses Thema in ihrem 13. Bericht vom Dezember 2001 zum ersten Mal aufgegriffen und festgestellt, dass mit der Zulassung von privaten Rundfunkveranstaltern und der damit verbundenen neuen dualen Ordnung das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zugenommen habe.¹ Als Ziele verfolgten die Anstalten dabei

¹ Vgl. 13. KEF-Bericht, Dezember 2001, Tz. 407.



u. a. eine Verbesserung ihres Images, die Vermittlung von Informationen über ihr Leistungsangebot sowie die Erfassung der Programmwirkungen, um ihre Marktanteile gegenüber den privaten Wettbewerbern zu verbessern. Laut Bewertung der KEF sind Marketingaufwendungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten als notwendig anzusehen und werden von der KEF der Sache nach akzeptiert. Zu betonen sei allerdings, dass die Beurteilung von Höhe und Art dieser Aufwendungen gemäß dem öffentlich-rechtlichen Auftrag vorzunehmen sei.

Im 14. KEF-Bericht vom Dezember 2003 und im jüngsten 15. KEF-Bericht vom Dezember 2005 wurde die Thematik der Marketingaufwendungen noch einmal aufgegriffen und einer vertieften Überprüfung unterzogen, insbesondere versucht, die methodischen Grundlagen zu vereinheitlichen und dadurch zu einer Vergleichbarkeit der Zahlen zu kommen. Man verständigte sich darauf, als Marketingaufwendungen (bzw. „Marketingkosten“) denjenigen Teil der Verwaltungskosten zu markieren, der von den folgenden organisatorischen Einheiten der ARD-Landesrundfunkanstalten, des ZDF und von Deutschlandradio verantwortet wurde:²

Marketingaufwendungen

- Öffentlichkeitsarbeit/Programmmarketing
- Öffentlichkeitsarbeit/Zentrales Marketing

Sonstige Kommunikationsaufwendungen

- Pressestellen
- Medienforschung
- Rundfunkgebührenstellen

Aus den vorgelegten Zahlenwerken wurde erkennbar, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Zeitraum von 2001 bis 2008 einen Gesamtbetrag von mehr als einer Milliarde Euro in das so definierte „Marketing“ lenken.³ Bei der ARD entspricht der Marketinganteil 1,6 % des Gesamtaufwandes, beim ZDF 1,8 und bei Deutschlandradio 4,1 %. Festzustellen ist ferner, dass die Marketingaufwendungen im Zeitraum von 1998 bis 2001 kontinuierlich angestiegen sind, dass ARD und ZDF ihre Marketingaktivitäten in Abhängigkeit von Größe und Wettbewerbssituation in höchst unterschiedlichem Ausmaß planen und dass bei allen ARD-Anstalten das Programmmarketing eine wesentliche Komponente darstellt.⁴

² Vgl. 14. KEF-Bericht, Dezember 2004, Tz. 546 und 15. KEF-Bericht, Dezember 2005, Tz. 273.

³ Marketingaufwendungen und Sonstige Kommunikationsaufwendungen im Zeitraum 2001-2008: ARD 774,4 Mio. Euro; ZDF 267,6 Mio. Euro; Deutschlandradio 66,0 Mio. Euro. Die anteiligen Personalaufwendungen sind dabei eingerechnet; ihr Anteil liegt bei rund 20 % der gesamten Marketingaufwendungen. Vgl. 15. KEF-Bericht, Tz. 617-620.

⁴ Vgl. 14. KEF-Bericht, Tz. 546, 547, 554.

Zu diesem Befund erklärten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten: „Die Anstalten vertreten die Auffassung, dass die Konkurrenzsituation um die Marktanteile Marketingaufwendungen erforderlich macht. So werden von allen Anstalten regelmäßig u. a. Imagekampagnen, Bewerbung von Hörfunk-Programmen, Bewerbung von Sendeplätzen und Corporate-Identity-Prozesse durchgeführt.“⁵ Die KEF bewertete diese Position als legitim und führte aus: „Die Kommission ist grundsätzlich der Auffassung, dass auch öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten Marketing betreiben müssen. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk ist allerdings gebührenfinanziert und unterliegt nicht in gleichem Maße dem Wettbewerb wie private Anbieter. Die Verantwortung gegenüber den Gebührenzahlern rechtfertigt nicht die Ausweitung der Kosten, die letztlich der Imageverbesserung oder „Alleinstellungsmerkmalen“ einzelner Anstalten dienen.“⁶ An gleicher Stelle bemängelt sie, die Anstalten hätten noch keine Marketingziele vorgelegt, es fehlten Kosten-Nutzen-Analysen. Für die Marketingbereiche bemängelt sie ein unangebrachtes Konkurrenzverhalten der Anstalten untereinander, das den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit widerspreche. Für den 15. Bericht fordert sie hierzu Stellungnahmen ein. Im Übrigen stelle sich der KEF die Frage, „ob Steigerungsraten bei den Marketingaufwendungen noch angemessen sind oder ob diese nicht auch gesenkt werden können.“

Auf der Grundlage dieser kritischen KEF-Statements im 14. Bericht erledigten die Rundfunkanstalten ihre Hausaufgaben und entwickelten nun einen „Leitfaden“, an Hand dessen eine Vereinheitlichung und Vergleichbarkeit der Zahlen von ARD, ZDF und Deutschlandradio sichergestellt wurde. Ferner erarbeiteten sie zum Thema Kosten-Nutzen-Analyse eine umfangreiche Darlegung ihres professionellen Vorgehens⁷ sowie ein 6-Punkte-Dokument, in dem die „Grundzüge eines kooperativen Marketing“ festgeschrieben wurden.⁸ Darin wird herausgestellt, dass die Programmangebote der ARD kooperativ angelegt seien und das programmbegleitende Marketing daher ebenfalls kooperativ ausgerichtet sei. Marketing orientiere sich an professionellen Kriterien, an sorgfältig erarbeiteten Marketingstrategien und präzise formulierten und überprüfbaren Marketingzielen. Die Nutzung externer Medien erfolge nur im Einzelfall und nur insoweit, als die Kommunikationsziele nicht durch die Platzierung in eigenen Programmen erreichbar seien. Vermieden werde die Schaffung von Konkurrenzsituationen öffentlich-rechtlicher Programme untereinander, wo immer dies möglich sei, und die Landesrundfunkanstalten beschränkten ihre Aktivitäten räum-

⁵ 14. KEF-Bericht, Tz. 548 (im Orig. teilweise hervorgehoben). An anderer Stelle wird ausgeführt, die Anstalten sähen sich gezwungen, „in einer Konkurrenzsituation die Marktanteile und Quoten durch gezielte Marketingaktionen und Kampagnen absichern zu müssen.“ (14. KEF-Bericht, Tz. 557)

⁶ 14. KEF-Bericht, Tz. 557 (im Orig. teilweise hervorgehoben)..

⁷ Die ARD legte umfangreich dar, dass sie für alle relevanten Programme klare Marketingziele verfolgt (Weitester Zuschauer-/Hörerkerkreis, Bekanntheit), die im Dienst von der Akzeptanz, Qualität und Legitimation für die Gebührenfinanzierung steht. Ferner geht sie ausführlich auf die Methodik der Erfolgskontrolle bzw. des Marketing-Controlling ein (vgl. 15. KEF-Bericht, Tz. 624-626).

⁸ Vgl. 15. KEF-Bericht, Tz. 622.



lich auf die jeweiligen Vertragsgebiete. Eine Zusammenarbeit fände auch bei Werbewirkungsuntersuchungen statt.

Insbesondere erklären die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in diesem Zusammenhang jedoch ihre grundsätzliche Bereitschaft zur Beschränkung der Marketingkosten und weisen auf eine bereits im Achten Rundfunkänderungsstaatsvertrag von 2004 abgegebene entsprechende Selbstbindungserklärung hin, die diesen Willen nachhaltig dokumentiere. Im Anlagenteil⁹ ist dort zu lesen - für die ARD: „Die Marketingaufwendungen der Landesrundfunkanstalten werden insgesamt auf einen Anteil von 1 Prozent des ARD-Gesamtaufwands begrenzt. In Übereinstimmung mit dem ZDF werden nach der KEF-Systematik die Sachaufwendungen des Marketings zugrunde gelegt (Öffentlichkeitsarbeit, Zentrales Marketing, Programmmarketing)“; für das ZDF: „Das ZDF wird seine Marketing-Aufwendungen auf maximal 1 Prozent des Anstaltsetats begrenzen. Dabei wird von der gegenwärtigen Systematik der KEF-Anmeldungen ausgegangen“; für Deutschlandradio: „Deutschlandradio verpflichtet sich, unter Berücksichtigung bestehender struktureller Besonderheiten seine Ausgaben für Marketingaktivitäten (Programm- und Frequenzbewerbung) bis Ende 2008 auf einen Betrag zurückzuführen, der 1,5 Prozent des Gesamtaufwands möglichst nicht überschreitet.“

3. Zum Begriff „Programm-Marketing“

Die KEF-Debatten um die Marketing- und Kommunikationsaufwendungen und speziell um die hier näher zu beleuchtenden Aufwendungen für das Programm-Marketing haben vor Augen geführt, dass sich alle Beteiligten mit den Begrifflichkeiten schwer tun. Es gilt, sie präzise abzugrenzen. Ein Hauptproblem besteht darin, dass die von den Rundfunkanstalten und der KEF praktizierte Sprachregelung eine ziemliche Vieldeutigkeit zulässt und zudem oft nicht in Einklang mit der Fachterminologie steht, was eine sachgerechte Diskussion über die unterschiedlichen Interessenslagen erschweren muss. So wird der Begriff Marketing praktisch mit Unternehmenskommunikation gleich gesetzt und eine Aufschlüsselung der Aufwendungen vorgenommen, die eher die organisatorischen Strukturen der Rundfunkanstalten abbildet, als dass sie der betriebswirtschaftlichen Sachlogik folgt.

Der Begriff Marketing wird in der wissenschaftlichen Sprachregelung als ein Oberbegriff verwendet, der in der klassischen Definition die „Planung, Koordination und Kontrolle aller auf die aktuellen und potentiellen Märkte ausgerichteten Unternehmensaktivitäten“ umfasst.¹⁰ Marketing bezeichnet also ein Konzept der Unternehmensführung, das ganz bewusst die marktorientierte Steuerung in den Mittelpunkt rückt. In einem weiten Sinne wird Marketing als „Führung der gesamten Unternehmung von den Märkten her und auf Märkte hin, und zwar im

⁹ Achter Rundfunkänderungsstaatsvertrag vom 8. bis 15. Oktober 2004, Anlagen A., B., C.

¹⁰ Meffert, Heribert: Marketing, 8. Aufl., Wiesbaden 1998, S. 7.

Einklang mit gesellschaftlichen Erfordernissen“ verstanden.¹¹ Betont wird ferner, Marketing sei eine Denkhaltung und müsse als ein Essential der Unternehmenskultur verstanden werden, das der Leitidee folge: „Im Kopf und Herzen des Kunden denken und fühlen!“¹² Das Kernanliegen von Marketing ist also die Maximierung der Kundenzufriedenheit. Eine Marketing-Konzeption soll sich aus drei Komponenten zusammensetzen: aus der Definition von Marketingzielen, der Definition von Marketingstrategien und der Definition von Marketinginstrumenten.¹³ Auf der instrumentalen Ebene unterscheidet man sodann die Bereiche der Produkt-, Präsenz- und Profilpolitik.

Die Produktpolitik (einschließlich der Preispolitik) umfasst alle Maßnahmen, die der Gestaltung der abzusetzenden Produkte dienen. Bei TV- und Radio-Unternehmen sind grundsätzlich vier Produktfelder voneinander zu unterscheiden:¹⁴ (1) Produkte, die für den Rezipientenmarkt bestimmt sind, also Programmangebote bzw. Inhalte für Zuschauer und Zuhörer, (2) Produkte für den Werbe- und Kommunikationsmarkt, also die Herstellung von Kontakten zu Zielgruppen für die Werbewirtschaft, (3) Rechteverkauf und Lizenzierung an Inhalten, Ideen und Markennamen, (4) Zusatzangebote bzw. Mehrwertdienste (z. B. Televoting, Merchandising). Im Marketing wird ein Produkt nicht auf die rein technisch-funktionale Leistung – den Produktkern – beschränkt, sondern umfasst auch das Produkt-Äußere, das sich in der Verpackung, im Design und in der Markenbildung manifestiert. In der Regel werden Produkte nicht als isolierte Lösungen definiert, sondern als ganze Bündel, die zu einer Problemlösung beim Verwender beitragen (Problemlösungsansatz des Marketing). Kennzeichen der Entwicklung vor allem im Fernsehen ist die permanente Ausdifferenzierung der Produktlandschaft.

Mit der Präsenzpolitik, auch Distributions- oder Absatzpolitik genannt, sind alle Maßnahmen gekennzeichnet, die darauf ausgerichtet sind, das Produkt vom Hersteller zum Abnehmer zu überführen, und zwar in der gewünschten Form und zum richtigen Zeitpunkt. Erst wenn die Produkte tatsächlich am „Point of Sale“ verfügbar sind, kann es zur Erzeugung einer Absatzleistung kommen. Für das Fernsehen und den Hörfunk geht es um die Verfügbarkeit der klassischen Absatzkanäle der terrestrische Verbreitung, und Kabel und Satellit und Internet. Haupttrend in diesem Segment ist Multichanneling, also die Notwendigkeit, auf allen Absatzkanälen präsent zu sein, will man als relevanter Anbieter dem Nutzer bzw. Kunden in der Kaufsituation begegnen.

Die Profilpolitik schließlich kennzeichnet alle Maßnahmen, die dazu dienen, den Produkten eine eigene Identität zu verleihen, damit diese sich als „Produktper-

¹¹ Raffée, Hans: Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: Eichhorn, Peter/Raffée, Hans (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten, Baden-Baden, S. 25.

¹² ebd. S. 26.

¹³ Vgl. z. B. Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 8. Aufl., München 2006.

¹⁴ Vgl. z. B. Siegert, Gabriele: Absatzmanagement, in: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York, 2006, S. 698.



sönlichkeiten“ am Markt behaupten können. Diese Profilierung gelingt nur im Wege der Kommunikation mit den relevanten Zielgruppen. Profilpolitik ist damit gleichzusetzen mit der Kommunikationspolitik des Unternehmens und bildet dessen „Sprachrohr“. Kennzeichen moderner Kommunikationspolitik ist die cross-mediale Ansprache der Rezipienten, da es nicht mehr genügt, die Interessenten eines Produktes über wenige oder gar nur einen einzigen Kanal ansprechen zu wollen. Das Nutzungsverhalten der Konsumenten ist so differenziert geworden, dass u. U. sehr komplexe Kommunikationsmethoden notwendig sind, um eine Botschaft wirkungsvoll transportieren zu können.

Vor diesem terminologischen Hintergrund ist der Begriff „Programm-Marketing“ in hohem Maße interpretationsbedürftig. Zunächst weist der Terminus „Programm“ darauf hin, dass nicht diejenigen Marketingmaßnahmen gemeint sind, die für das Unternehmen als Ganzes (z. B. für den SWR als Institution) oder für Teile des Unternehmens (z. B. Tochtergesellschaft SWR Werbung GmbH) ergriffen werden. Vielmehr soll es ganz speziell um das Marketing gehen, das gezielt und gewollt auf die Programme und damit auf den Rezipientenmarkt ausgerichtet ist. Daraus ist abzuleiten, dass alle Marketingmaßnahmen, die für den Werbemarkt und für den Markt des Rechteverkaufs und der Lizenzierung gedacht sind, nicht zu berücksichtigen sind. Sehr wohl spielt aber der oben genannte vierte Produktbereich der Zusatzangebote und Mehrwertdienste eine Rolle. Anzunehmen ist ferner, dass alle programmbezogenen Marketingmaßnahmen – auf den unterschiedlichsten Ebenen – relevant sind, also Maßnahmen auf der Ebene einer einzelnen Sendung (z. B. eigenproduzierter TV-Spielfilm), einer Sendestaffel (z. B. vierteilige Dokumentationsreihe), eines Sendeplatzes (z. B. „Der Montagsfilm“) oder auf der Ebene eines ganzen Kanals (z. B. Das Erste).

Im Hinblick auf den Terminus „Marketing“ würde der Begriff „Programm-Marketing“ alle Bereiche des Marketing implizieren, die im Zusammenhang mit dem Programm in Beziehung stehen. Eingeschlossen wäre dann neben der Distributionspolitik auch die Produktpolitik und damit die Programmgestaltung im engeren Sinne einschließlich der Maßnahmen zur Produktdifferenzierung und zur Markenbildung. Im KEF-Kontext sind mit „Programm-Marketing“ offensichtlich jedoch nur diejenigen Teile des Marketing angesprochen, die mit der Kommunikationspolitik des Unternehmens in Verbindung stehen, und dort auch nur Teile davon. Beleuchtet man die Kommunikationspolitik näher, sind die folgenden zehn kommunikationspolitischen Aktionsfelder zu differenzieren:¹⁵

1. Werbung (Mediawerbung)
2. Verkaufsförderung (Promotion)
3. Direct-Marketing
4. Public Relations
5. Sponsoring
6. Persönliche Kommunikation

¹⁵ Vgl. Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, 3. Aufl., München 2006.

7. Messen und Ausstellungen
8. Event-Marketing
9. Multimedia-Kommunikation
10. Mitarbeiterkommunikation (internes Marketing)

Im Vordergrund des Programm-Marketing öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten stehen vor allem die Instrumente der Bereiche Werbung, Verkaufsförderung und des Event-Marketing sowie Aktivitäten im Internet.

4. Mediawerbung

Werbung hat die Aufgabe, Informationen über die Existenz, Eigenschaften, Erhältlichkeit und Bezugsbedingungen (Preis) von Produkten und Dienstleistungen zu vermitteln.¹⁶ Zu unterscheiden sind dabei (1) die klassische Mediawerbung, bei der die Kommunikation über herkömmliche Medien wie Fernsehen, Hörfunk, Kino und die Insertionsmedien des Printbereichs, also Zeitungen, Publikumszeitschriften, Fachzeitschriften und Außenwerbung erfolgt. (2) Die Werbung mit und in „neuen Medien“ betrifft insbesondere das Internet, aber auch mobile Speichermedien (CD-ROM) und interaktive Kiosk-Systeme (Auskunftssysteme am Point of Information, Unterhaltungssysteme am Point of Fun oder Systeme zur Abwicklung von Kaufakten am Point of Sale). Bei der Werbung im Internet hat sich inzwischen eine Vielfalt an Formen entwickelt, die zu den Standardformen der Banner-Werbung und der Einträge in Suchmaschinen und Web-Katalogen hinzugetreten sind.¹⁷ Eine besondere Beachtung verdienen die Möglichkeiten zur personalisierten Ansprache und zur gezielten Interaktion mit den Usern.

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten setzen das Instrumentarium der medialen Werbung in großem Umfang ein. Dabei besitzen sie naheliegenderweise den Vorzug, nicht allein auf fremde Medien als Werbeträger angewiesen zu sein, sondern die eigenen Fernseh- und Radioprogramme nutzen zu können. Diese als Eigenwerbung bezeichnete Werbeform kann sich innerhalb ein und desselben Kanals abspielen (z. B. Werbung für die Harald-Schmidt-Show im Ersten) oder in anderen eigenen Kanälen (z. B. Werbung für eine Dokumentation von 3Sat im Ersten). Letzteres wird als Crossmedia-Werbung bezeichnet, die auch intermediale Bezüge aufweisen kann, wenn z. B. im Radio für eine Fernsehsendung geworben wird (z. B. Werbung im Radioprogramm SWR 1 für eine Dokumentation im Dritten Fernsehprogramm). Als wichtigstes Instrument dieser Art von Selbstthematization¹⁸ haben die Programm-Trailer zu gelten. Dies sind „Programmvorschaue, die von Fernsehveranstaltern im eigenen Pro-

¹⁶ Vgl. Ergenzinger, Rudolf/Thommen, Jean-Paul: Marketing, Zürich 2001, S. 249.

¹⁷ Vgl. z. B. Janisch, Sonja: Online-Werbung, Hamburg 2004; Hörner, Thomas: Marketing im Internet, München 2006.

¹⁸ Vgl. Siegert, Gabriele: Mediale Selbstthematization – Phänomene und theoretische Erklärungsansätze, in: Neissl, Julia/Siegert, Gabriele/Renger, Rudi (Hrsg.): Cash und Content, München 2001a, S. 205-254.



gramm platziert werden, um störende Programmlücken zu füllen, das Image des Senders zu formen und vor allem, um Zuschauer für die beworbene Sendung zu gewinnen¹⁹ und betreffen „alle Kategorien von Sendereigenwerbung in Spotform.“²⁰ Die folgenden Kategorien werden praktiziert:²¹

- **Programm-Trailer:** Beworben wird eine bestimmte Sendung in Form eines eigenen Sendeteils, dem Single-Spot, v. a. mit Filmausschnitten und Hinweisen auf den Ausstrahlungstermin.
- **General-Trailer:** Im Unterschied zum Programm-Trailer wird eine Sendereihe, ein Sendeplatz oder eine Serie beworben.
- **Trailer für mehr als eine Sendung:** Beim ZDF als Verbund-Trailer, bei RTL als Multiple Spot bezeichnet, wird für mehrere Sendungen desselben Sendeplatzes an mehreren Tagen geworben (Horizontal-Trailer) oder für aufeinander folgende Sendungen am selben Sendetag (Vertikal-Trailer).
- **Abspann-Trailer:** Dieser beim ZDF so verwendete Begriff kennzeichnet die Integration des Trailers in den Abspann einer Sendung. Bei RTL wird dabei differenziert in Video-Over (Platzierung von Bildausschnitten der beworbenen Sendung in die Endsequenz eines Programms in Form von Split-Screen) und in Voice-Over (zusätzlicher mündlicher Hinweis).
- **Teaser:** Im Unterschied zu den anderen Formen weist er eine sehr geringe Länge auf und wird unmittelbar vor der beworbenen Sendung positioniert.
- **Genre-Trailer:** Ziel ist es, die Kompetenzen des Senders für ein bestimmtes Programmangebot hervorzuheben (z. B. „Wintersport im ZDF“).
- **Image-Trailer:** Sie dienen der Image-Werbung für eine Fernsehanstalt insgesamt (z. B. ein ZDF-Moderator hält sich die Hand mit Zeige- und Mittelfinger vor das Auge, das die „Zwei“ symbolisieren soll).
- **Station IDs:** ID bedeutet „Identification“ und kennzeichnet Jingles oder kurze Spots, die in der Regel mit einem animierten Logo und einer Melodie auf den jeweiligen Sender verweisen.

Die Bedeutung von Programm-Trailern ist ausgesprochen groß, was sich nicht zuletzt aus dem budgetsparenden Effekt erklären lässt und sich in den Zahlen zeigt: So ist für das Jahr 2002 ermittelt worden, dass Sat.1 als Rekordhalter 72.399 Trailer ausgestrahlt hat, gefolgt von RTL mit 67.323; das ZDF bewegte sich mit 22.316 bei ca. einem Drittel des Levels der genannten Privatsender, die ARD nur bei 13.466.²² Umgerechnet auf den Tag sind das bei den Privaten ca. 200 Trailer (d.h. durchschnittlich acht pro Stunde), beim ZDF 61 und bei der ARD ca. 37 Trailer pro Tag im Durchschnitt. Mit diesen Zahlen kommt klar zum

¹⁹ Olschewski, Jobst: Planung des wirtschaftlichen Einsatzes von Programm-Trailern im Programm von Fernsehveranstaltern, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 126, Köln 2000, S. 1.

²⁰ Böringer, Christian: Programmwerbung durch Trailer, München 2005, S. 17.

²¹ Vgl. ebd. S. 82 - 84.

²² Vgl. ebd. S. 85.

Ausdruck, dass die privaten Sender Programm-Trailer wesentlich häufiger einsetzen als die öffentlich-rechtlichen Programmanbieter.

Werbung für eigene Programme und im eigenen Sender wird dann brisant, wenn diese nicht mehr als eigenständige Programmwerbung – z. B. als klar vom Programm sich abhebender Trailer – ausgewiesen und erkennbar ist, sondern eine Integration in das Programm erfolgt. Diese Integration geschieht quasi automatisch durch jede Art von redaktionellen Programmhinweisen, die freilich so lange nicht zu beanstanden ist, als diese eine reine Informations- und Navigationsfunktion für den Zuschauer ausüben. Schwierig wird es, gerade bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, wenn redaktionelle Ausführungen faktisch der gezielten Eigenwerbung dienen, wie dies z. B. der Fall ist, wenn in einer Radio-Nachrichtensendung gezielt über ein in Kürze stattfindendes eigenes Event „berichtet“ wird. Hier liegt im Sinne von Kepplinger eine klassische „instrumentelle Aktualisierung“ vor²³ und ist ein grobes „Foulspiel“ der Vermischung von Programm und Werbung.

Als eine Besonderheit im Instrumentarium der Eigenwerbung sind die Internet-Auftritte der Sender anzusehen. Es ist heute eine Selbstverständlichkeit, dass zu jedem TV- und Radiokanal ein begleitender Internet-Auftritt stattfindet und zu zahlreichen Einzelsendungen spezielle und zusätzliche Informationen eingestellt werden. Im Extrem ist z. B. die Sendung als Podcast oder ein vollständiges Manuskript zu einer Radiosendung als Download verfügbar, z. B. für das Politische Feuilleton bei Deutschlandradio Kultur, das nach jeder Ausstrahlung mit dem Hinweis endet: „Diese Sendung können Sie noch einmal nachlesen unter www.dradio.de“. Alle Informationen im Netz sollen bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten aus rechtlichen Gründen einen rein sendungsbegleitenden Charakter haben und stellen daher qua definitionem keine Werbung dar, sondern sind als ein Produktbestandteil zu sehen, den der Zuschauer und Zuhörer heute „mit Fug und Recht“ als Zusatzservice des Senders erwarten darf. Dennoch ist die Grenzlinie zur Werbung oft schwer zu ziehen, und zwar dann, wenn auf der Website des Senders mehr als nur eine sozusagen „passive“ Begleitung der TV- und Radioprogramme geschieht, sondern sehr „aktiv“ oder „aggressiv“ angesetzt wird. Möglich ist auch die Interpretation der Online-Aktivitäten der Sender als Instrumente der Verkaufsförderung (s.u.).

Neben der Eigenwerbung kommt der Werbung in fremden Medien eine erhebliche Bedeutung zu. Allerdings ist sie jener gegenüber als nachrangig zu bezeichnen, was insbesondere eine Folge der sehr hohen Streukosten ist, die bei der Werbung in anderen Massenmedien anfallen. Alle öffentlich-rechtlichen

²³ Vgl. Kepplinger, Hans Mathias: Theorien der Nachrichtenauswahl als Theorien der Realität. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Zeitschrift Das Parlament (7. April 1989), S. 12. Vgl. auch Park, Joo-Yeun: Programm-Promotion im Fernsehen, Konstanz 2004, S. 133 f. und S. 155-158, die feststellt, dass die öffentlich-rechtlichen TV-Sender sich beim Einsatz von redaktionellen Verweisen in Sendungen im Prinzip nicht von den Privaten unterscheiden. Insbesondere führt sie die breite Palette der Boulevardmagazine an, die reichlich Möglichkeiten böten, Beiträge über das eigene Programm zu platzieren.



Rundfunkanstalten praktizieren dennoch Werbung in fremden Medien, vorrangig in Form von Anzeigen in Printmedien, hier vor allem in Tages- und Wochenzeitungen, in Programmzeitschriften und auf Plakatwänden. Werbung auf fremden Websites sollte demgegenüber nicht stattfinden. Die Werbung in Fremdmedien ist auch als „Medienwerbung“ bezeichnet worden, die bevorzugt bei der Neueinführung von Titeln, Sendern, Programmen und Programmformaten sowie auch für die Neueinführung von Online-Angeboten genutzt werde.²⁴

Die in der Praxis gebräuchliche Formulierung für Fremdwerbung lautet „Off-Air-Promotion“, in Abgrenzung von der Werbeform der „On-Air-Promotion“ im eigenen Medium.²⁵ Die Verwendung des Begriffes Promotion in diesem Kontext muss als ausgesprochen unglücklich bezeichnet werden, da im wissenschaftlichen Fachjargon Promotion als Ausdruck für das nachfolgend näher beleuchtete Feld der Verkaufsförderung – und eben genau nicht für das werbliche Instrumentarium – verwendet wird. Mehr noch, in der Praxis hat sich der Begriff Promotion als Überbegriff für sämtliche kommunikationspolitischen Instrumente eingebürgert.²⁶ On-Air-Promotion bezeichnet in diesem Verständnis damit alle kommunikationspolitischen Maßnahmen, bei der die Nutzung des eigenen Mediums als Träger der Botschaften erfolgt, Off-Air-Promotion demgegenüber alle kommunikationspolitischen Maßnahmen, die außerhalb des eigenen Mediums erfolgen. Unter dem Begriff „Programm-Promotion“ versteht man dann – wiederum in einem sehr weiten Sinne – „alle kommunikationspolitischen Maßnahmen, mit denen ein TV-Sender seine Programme „promoten“ kann, um die Bekanntheit und das Image des Programms zu erhöhen und zur Nutzung des Programms bei den entsprechenden Zielgruppen beizutragen.“²⁷ Um die Sprachverwirrung komplett zu machen, wird Programm-Promotion noch in zwei Gruppen eingeteilt, zum einen in „Sales Promotion“, mit dem die kommunikationspolitischen Maßnahmen eines Senders auf dem Werbemarkt bezeichnet werden, zum anderen in „Audience Promotion“, die alle Maßnahmen für den Zuschauermarkt umfassen. Es ist verständlich, dass eine solche Heterogenität in der Wortwahl einer klaren Analyse und Diskussion entgegensteht.

5. Verkaufsförderung

Mit dem Begriff Verkaufsförderung werden alle kommunikativen Maßnahmen bezeichnet, die sich auf die Absatzbemühungen der Verkaufsorgane des Herstellers und/oder des Handels beziehen und diese unterstützen mit dem Ziel, zusätzliche Kaufanreize auszulösen.²⁸ Die Maßnahmen der Verkaufsförderung sind zeitlich befristet, weshalb ihnen der Charakter von Aktionen zukommt. Fer-

²⁴ Vgl. Siegert, Gabriele/Pühringer, Karin: Programm- und Eigenwerbung – Narzissmus im Fernsehen, in: Neissl, Julia/Siegert, Gabriele/Renger, Rudi (Hrsg.): Cash und Content, München 2001, S. 256.

²⁵ Vgl. z. B. Park (Anm. 23), S. 95; Böringer (Anm. 20), S. 74 ff.

²⁶ Vgl. Olschewski (Anm. 19), S. 7 f.; Park (Anm. 24), S. 92 f.

²⁷ Park (Anm. 23), S. 92.

²⁸ Vgl. Ergenzinger/Thommen (Anm. 16), S. 268.

ner sind sie dazu da, die andere Marketingmaßnahmen zu unterstützen und dadurch den Absatz bei Händlern und Konsumenten zu fördern. Da es die Stoßrichtung ist, das Produkt durch Aktionen und punktuelle Maßnahmen über alle Stufen der Logistikkette zum Endverbraucher hin zu „drücken“, spricht man auch von einer „Push-Strategie“, die dem Gedanken der Verkaufsförderung zugrunde liegt. Der englische Begriff „Promotion“ ist mit Verkaufsförderung gleichzusetzen. Im Hinblick auf die Stufen der Wertschöpfungskette sind die folgenden verkaufsfördernden Aktivitäten zu unterscheiden: (1) Endkundenbezogene Verkaufsförderung (Consumer Promotion), (2) Händler- bzw. verkaufsorganisationsbezogene Verkaufsförderung (Trade Promotions) sowie (3) Verkäuferpromotions (Staff Promotions).²⁹ Bei der endkundenbezogenen Verkaufsförderung ist des weiteren im Hinblick auf die Zielrichtung zu unterscheiden (1) nach der Informationsfunktion (z. B. Informationsmaterialien, Displays, Handzettel, Prospekte, Verbraucherausstellung, Informationsvorträge, Mitarbeiterschulung, Seminare), (2) nach der Motivationsfunktion (z. B. Gewinnspiele, Muster, Sonderaktionen, Prämiensysteme, Prominentenaktionen wie Autogrammstunden, Dichterlesungen) und (3) nach der Verkaufsfunktion (z. B. Zugaben, Gutscheine, Werbegeschenke, Rückerstattungsangebote, Sonderpreisaktionen, Handbücher, Argumentationshilfen, Testergebnisse). Die ersten beiden Ansätze können tendenziell den imageorientierten Aktionen zugerechnet werden, letzteres den primär akquisitionorientierten Verkaufsförderungsmaßnahmen.³⁰

Vor diesem terminologischen Hintergrund rücken bei Radio und Fernsehen die auf die Endkunden – d. h. die Zuschauer und Zuhörer – bezogenen verkaufsfördernden Maßnahmen in den Mittelpunkt des Interesses, da bei den elektronischen Medien der Zwischenhandel – bis auf Pay-TV-Packages der Kabelgesellschaften – als eigenständige Handelsstufe praktisch entfällt. Und dort wiederum liegt das Schwergewicht auf der Motivationsfunktion und der Frage, wie man ein TV- oder Radio-Produkt inszeniert, um die Sehnsucht der Kunden in eine Kauf-, sprich Einschalt-Entscheidung zu lenken. Analog zum Instrumentarium der Werbung lassen sich auch die Maßnahmen der Verkaufsförderung in einen On-Air-Bereich und in einen Off-Air-Bereich unterteilen. Von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wie auch von den Privaten werden beide Bereiche inzwischen hoch intensiv genutzt.

Im On-Air-Bereich der Verkaufsförderung sind Anrufaktionen, Gewinnspiele, Quizssendungen, Mitmach-Angebote oder Voting-Konzepte zu nennen. Alle diese Aktionen führen zur Aktivierung und Motivierung des Publikums und sollen zur Markenbildung und Markenbekanntheit beitragen. Eine wichtige Rolle spielt auch die Inszenierung von programmbezogenen TV-Events, wobei sich eine breite Themenpalette als Gegenstand anbietet. Zu denken ist an Themen wie die Fußball-WM, das Mozartjahr, besonders teure Filmproduktionen (z. B. „Stauffenberg“, „Die Sturmflut“ oder „Der Tunnel“), besondere Formate (z. B. „Wetten dass ...“) oder Programm-Aktionen, bei der über eine längere Zeit das

²⁹ Vgl. Becker (Anm. 13), S. 587.

³⁰ Vgl. Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz: Verkaufsförderung, Wiesbaden 1999, S. 144.



gesamte Standardprogramm außer Kraft gesetzt wird (z. B. Mega-Hitparade von tausend Titeln über eine Woche hinweg, abgeschlossen mit einer öffentlichen Veranstaltung). Der verkaufsfördernden Phantasie sind hier keine Grenzen gesetzt, wie nachfolgendes Beispiel zeigt: „Neuartiges TV-Event Global Player, das Medienquiz im ZDF. Zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006 sendet das ZDF ein ganz außergewöhnliches Quiz-Event. Zum ersten Mal in der Geschichte des Fernsehens werden Zuschauer weltweit von ihrem jeweiligen Standort aus gegeneinander antreten – per Webcam und Internet. Die Teilnehmer kommen aus allen Ländern der Welt. Sie sollten Spaß am Spielen haben, sich in Fußballfragen auskennen und gut Deutsch sprechen. Alter und Geschlecht sind zweitrangig – was zählt ist das Interesse an diesem innovativen Fernseh-Event! In zwölf Sendungen treten jeweils drei Spieler aus unterschiedlichen Ländern gegeneinander an. In jeder Sendung gewinnt am Ende der beste Global Player. Als Hauptgewinn winkt jeweils eine komplette Brockhaus Enzyklopädie. Auch für die anderen Mitspieler gibt es attraktive Preise - nicht zu vergessen der Sonderpreis, der in jeder Sendung an den besten virtuellen Tor-schützen geht, sowie die Puzzleball-Kollektion von Ravensburger.“³¹ Beliebt sind – gerade auch bei ARD und ZDF – Präsentationen eigener und fremder Konzerte und Veranstaltungen innerhalb des Programms. Angesprochen sind damit „Vereinbarungen mit Veranstaltern über den meistens bargeldlosen Austausch von Medialeistungen der Welle gegen Werbe- und Promotionsleistungen der Veranstalter“³² mit dem Ziel, den Kanal oder einzelne Programmstrecken – meistens des Hörfunks – bei potentiellen Hörern bekannt zu machen und den Imagetransfer sowie die Markenweltgestaltung zu optimieren.

Im Off-Air-Bereich bietet sich ebenfalls eine breite Palette unterschiedlichster Möglichkeiten an. Herausgegriffen sei z. B. die Einrichtung eines Hörer-Clubs, über den die Mitglieder – für einen geringen Mitgliedsbeitrag – Exklusivangebote, Vergünstigungen bei einzelnen Leistungen und exklusive Hintergrund-Informationen erhalten. Vorrangiges Ziel ist dabei die langfristige Hörerbindung. Welche interessanten Perspektiven sich auch im Fernsehen auftun, zeigt z. B. der neue Zuschauerclub „Sat.1 Family & Friends“, bei dem die Clubmitglieder über eine Multifunktionskarte Bonuspunkte (Digits) beim Telefonieren, Einkaufen, Automieten oder Reisebuchungen erhalten, die in Prämien eingelöst werden können. Dabei findet eine enge und exklusive Kooperation mit werbetreibenden Unternehmen statt. Erklärtes Ziel ist auch hier Kunden- und Zuschauerbindung, aber auch die Einführung innovativer Vermarktungsmodelle.³³ Durch die direkte Beziehung zu den Clubmitgliedern rückt das Instrument Hörer- und Zuschauer-Clubs in die Nähe von Direktmarketing.

Als wichtigstes Instrument der Off-Air-Verkaufsförderung hat jedoch das Merchandising zu gelten, das im engen Zusammenhang mit dem Licensing zu sehen ist. Beide Instrumente gehören zu der sog. Randnutzung, bei der Rund-

³¹ Meldung des ZDF vom 04.05.2006.

³² Vgl. Warsitz, Michaela: Programmmarketing für den öffentlich-rechtlichen Hörfunk: Rahmenbedingungen, Handlungsmaximen, Chancen, Baden-Baden 2005, S. 73.

³³ Vgl. New Business, Nr. 26 vom 26.06.2006, S. 26 f.

funkproduktionen für nicht-programmliche Zwecke verwertet werden, abseits des Kernziels der Ausstrahlung des Rundfunkprogramms.³⁴ Die Rundfunkunternehmen verkaufen dabei die Nutzungsrechte an eigenen Marken, Charakteren, Events oder Formaten mit dem Ziel, eine hier vorhandene Popularität weiterzugeben, zum beidseitigen Nutzen: Der Rundfunksender stärkt seine Marktposition und erzielt Erlöse (wenn auch zumeist noch nicht in erheblichem Ausmaß), Industrie und Handel können ihre Produkte mit der Rundfunkmarke schmücken, sie emotional positionieren und dadurch ihren Absatz erhöhen. Merchandising und Licensing unterscheiden sich im Hinblick auf die Gewinnerzielungsabsicht und im Hinblick auf das finanzielle Risiko. So versteht sich Merchandising als „sämtliche Maßnahmen der Absatzförderung, die der Hersteller beim Handel ergreift. Dazu gehören auch sogenannte Werbemittel und Streuartikel (Kugelschreiber, Feuerzeuge, Kalender u.a.m.), die das Markenzeichen des Hauptproduktes tragen und ohne Gewinnerzielung verschenkt bzw. zum Selbstkostenpreis in Umlauf gebracht werden, mit dem Ziel, eine Marke bekannt zu machen.“³⁵ Das finanzielle Risiko liegt beim Sender. Im Gegensatz dazu verfolgt das Licensing konkrete wirtschaftliche Ziele durch den Verkauf von Rechten und gleichzeitig der Ablastung des finanziellen Risikos: „Licensing ist somit die kommerzielle und damit die gewinnorientierte Nutzung einer Popularität auf Basis einer Lizenzvergabe, mit dem Ziel, Produkte, Firmen und/oder Marken emotional zu positionieren und dadurch den Absatz zu erhöhen. Voraussetzung ist immer ein Lizenzvertrag zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer, der festlegt, um welche Rechte es sich handelt und wie die finanziellen Konditionen für die Vertragspartner gestaltet sind.“³⁶

Die möglichen Ansatzpunkte und Gestaltungsoptionen für Merchandising und Licensing sind ausgesprochen vielfältig. Zu unterscheiden sind vor allem die folgenden Erscheinungsformen des Licensing (analog übertragbar auf Merchandising):³⁷

- Formale Grundlage bzw. Licensing-Gegenstand: Infrage kommen reale oder fiktive Personen; Namen, Titel, wörtliche Zeichen; Signets, Logos, Etiketten, bildliche Zeichen; Ausstattungselemente, Design, Dekoration; Bilder.
- Inhaltliche Grundlage bzw. Licensing-Form: Personality Licensing (z. B. bekannter Moderator); Character Licensing (fiktive Figur aus einem Zeichentrickfilm, z. B. „Die Maus“ oder die Mainzelmännchen); Brand Licensing (Mar-

³⁴ Vgl. Seidel, Norbert/Libertus, Michael: Rundfunkökonomie – Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden S. 89; Brem, Christian: Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 157, Köln 2002, S. 1.

³⁵ Böll, Karin: Merchandising und Licensing. Grundlagen, Beispiele, Management. München 1999, S. 4. In der ursprünglichen Bedeutung kennzeichnet Merchandising eine Teilfunktion der Verkaufsförderung, „welche die Funktion übernimmt, Waren am Point of Sale wirksam darzubieten und günstig zu platzieren“ (Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, München 1997, S. 391).

³⁶ Ebd. S. 5.

³⁷ Vgl. Böll (Anm. 35), S. 26.



ke des Senders oder einer Sendung); Event Licensing (z. B. eigenes Kultur-Festival); Mischformen (TV, Movie, Musik, Sport, Design, Art).

- Mediale Präsenz: TV, Kino, Radio, Print.
- Produktbereiche: Publishing & Stationary (z. B. Begleitbuch zu einer Sendung, Verlage als Lizenznehmer); Toys & Games (z. B. Kinderspielzeug, Computerspiele); Food & Promotion (z. B. Getränke, Zahnpasta); Textiles & Accessoires (z. B. Kleidung, Brillen, Uhren); Home & Living (z. B. Möbel, Porzellan, Bettwäsche); Audio & Video (Audio-CD, DVD).

Im Hinblick auf die Inhalte stehen Character, Brand und Sport im Vordergrund, bei den Produktbereichen dominieren Spiele, Textilien/Accessoires und Publikationen.³⁸ Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind konsequent dazu übergegangen, das Merchandising und Licensing in systematische Bahnen zu lenken und haben eigene Shops gegründet, die von Tochtergesellschaften als „Betriebe gewerblicher Art“ geführt werden. Im „BR-Shop“ beispielsweise findet sich eine enorme Fülle an Artikeln „rund um den Bayerischen Rundfunk“, gegliedert in die folgenden Kategorien:

- Video/DVD: Unterhaltung (v.a. Kultserien, Comedy), Unterwegs in Bayern, Reisen, Natur/Hobby/Freizeit, Kultur/Geschichte/Kirche, Wissen/Fortbildung, Space Night;
- Audio: Bayern 3, Rock/Pop/Liedermacher, Unterhaltungsmusik, Volksmusik, Blasmusik, Klassik, Hörbücher;
- Bücher: Kinder, Unterhaltung/Hobby, Wissen/Fortbildung, Kochen;
- Diverses: BR-Fanartikel, Kinder, Bayern 1;
- In eigener Sache: BRmitschnitt-Service TV; BRmitschnitt-Service Radio, BRticket-Service.

Bayernweit wird das Sortiment nicht nur über den Sender, sondern zusätzlich in einem Netzwerk von ca. 30 Partnern vertrieben. Sämtliche Artikel stehen im Zusammenhang mit der Programmarbeit des Bayerischen Rundfunks und der ARD. Solcherart Kooperationen zwischen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und privaten Akteuren haben immer schon stattgefunden, insbesondere im Publishing-Bereich, wo die natürlichen Partner die Verlage sind. Inzwischen scheinen diese Kooperationen allerdings erheblich an Bedeutung zuzunehmen, vor allem wegen der generell steigenden Bedeutung von Nebengeschäften von Medienunternehmen. Ein aktuelles Beispiel ist der „Schulterschluss“ zwischen WDR und der WAZ-Mediengruppe, die gemeinsam zum 60-jährigen Jubiläum der Gründung von Nordrhein-Westfalen eine umfassende „Medienbibliothek“ mit Büchern, DVDs und CDs herausgeben. Die Reihe, die unter dem thematischen Dach „Wir in Nordrhein-Westfalen – unsere gesammelten Werke“ steht, wird in ca. 70 Leserläden und Geschäftsstellen der WAZ sowie im Buchhandel verkauft und über WDR Online vermarktet, begleitend in den Zeitungen der WAZ-Gruppe und im WDR-Programm besprochen und angeboten.³⁹

³⁸ Vgl. ebd. S. 82.

³⁹ Vgl. Werben & Verkaufen, Nr. 33 vom 17. August 2006, S. 37.

6. Event-Marketing

Ein immer wichtiger werdendes Marketinginstrument aller Rundfunkunternehmen stellen Events dar. Ihr Einsatz ist oft auch auf Öffentlichkeitsarbeit und Public Relations ausgerichtet, im Zentrum steht aber regelmäßig das Programm-Marketing. Es ist zweckmäßig, Event-Marketing zur eigenständigen Marketing-Kategorie zu erklären, obgleich eine enge Verbindung zur Verkaufsförderung (Unterstützung der redaktionellen Programmarbeit durch Off-Air-Promotion) und zum Direktmarketing besteht. Letzteres „umfasst sämtliche Kommunikationsmaßnahmen, die darauf ausgerichtet sind, durch eine gezielte Einzelansprache einen direkten Kontakt zum Adressaten herzustellen und einen unmittelbaren Dialog zu initiieren oder durch eine indirekte Ansprache die Grundlage eines Dialogs in einer zweiten Stufe zu legen, um die Kommunikationsziele des Unternehmens zu erreichen.“⁴⁰ Im Kern sind Events jedoch von besonderer Qualität und fallen wegen ihrer vielschichtigen Wirkungsmöglichkeiten aus dem Rahmen. Nach der offiziellen Definition des Deutschen Kommunikationsverbandes sind Events „inszenierte Ereignisse sowie deren Planung und Organisation im Rahmen der Unternehmenskommunikation ..., die durch Erlebnis orientierte Firmen- oder Produktveranstaltungen emotionale und physische Reize darbieten und einen starken Aktivierungsgrad auslösen“.⁴¹ Events werden von ausgewählten Rezipienten vor Ort erlebt und sind multisensitiv, was Vor- und Nachteile mit sich bringt. Vorteilhaft ist der direkte Bezug zum Rezipienten mit hoher Kontaktintensität und Interaktivität, vielfältige Möglichkeiten der programmlichen Verwertung, die Schaffung von „inszenierten Erlebniswelten“ mit einem hohen Maß an Emotionalisierung und Involvement. Als nachteilig sind hohe Kosten und eine geringe direkte Reichweite zu nennen.

Events als Kommunikationsplattformen werden von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in reichlichem und sehr differenziertem Umfang eingesetzt, sei es als eigen veranstaltete Events, sei es als Präsentation fremder Events oder als Co-Produktion mit externen Partnern. So erläutert beispielsweise der NDR sein Veranstaltungskonzept u. a. wie folgt: „Flächendeckend in allen vier Staatsvertragsländern dokumentiert der NDR auf etwa 1.500 Veranstaltungen pro Jahr seine Kompetenz für alle Musikfarben, für Unterhaltung und seine regionale Nähe. Die Programme des NDR sind dabei, wenn Menschen im Norden Feste feiern, große Jubiläen wie etwa Städtegeburtsstage begehen oder Sportereignisse erleben. Der NDR begleitet und prägt mit Auftritten seiner Programme Ländertage und große Messen, er veranstaltet regelmäßig Radtouren und Wanderungen. Und er öffnet sich selbst einmal im Jahr am Tag der offenen Tür abwechselnd in Hamburg, Kiel, Schwerin und Hannover und zeigt sich so bis zu 250.000 tausend Menschen von seiner besten Seite: Radioprogramme und Fernsehen zum Anfassen.“⁴² Hinzu kommen Lesungen, Diskussionsforen sowie Konzerte mit den eigenen Klangkörpern (NDR Sinfonieorchester, NDR Radio-

⁴⁰ Bruhn (Anm. 15), S. 484.

⁴¹ Herbst, Dieter: Praxishandbuch Kommunikationspolitik, Berlin 2003, S. 451 f.

⁴² Publiziert auf der Website des NDR



philharmonie, NDR Bigband, NDR Chor) in Gebäuden des Senders und auf Tourneen. „Zahlreiche Konzerte und Festivals, die der NDR nicht selbst veranstaltet, werden durch seine Programme als Medienpartner (Medienpartnerschaft) begleitet, der NDR wirbt für diese Festivals, berichtet intensiv und trägt so zu ihrem Erfolg bei.“ Alle anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten verfolgen ähnliche Konzepte wie der NDR und bringen sich vor allem als wesentlicher Kulturfaktor der Bundesländer ein. Teilweise veranstalten sie sogar Festivals in Eigenregie, wie z. B. der SWR mit den Schwetzingen Festspielen.⁴³ Entscheidend für den effektiven Einsatz von Events ist deren Abbildung im Programm. So erklärt der NDR ausdrücklich, seine Programmaktionen seien ein wichtiger Baustein im Marketing-Instrumenten-Mix, um Hörer an das Programm zu binden, neue Hörer zu gewinnen oder Imagebildung zu betreiben.

7. Notwendigkeit von Programm-Marketing für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten

Die Lage auf den Medienmärkten ist durch eine teilweise dramatische Verschärfung des Wettbewerbs gekennzeichnet. So ist es in den klassischen elektronischen Medien auf der Angebotsseite zu einer explosionsartigen Vervielfachung der Programmangebote gekommen, die mit Begriffen wie Informationsüberflutung, Ausdifferenzierung und Entgrenzung beschrieben werden. Die Fülle von Fernseh- und Radiosendern verschärft den Kampf um Reichweiten und Marktanteile und führt zu einem erhöhten Konkurrenzdruck. Auf der Nachfrageseite ist demgegenüber keine fundamentale Ausdehnung der Nutzungszeiten festzustellen, dafür eine Lockerung der Programmbindung beim Zuschauer und Zuhörer sowie ein erhöhter Bedarf an Orientierungs- und Navigationshilfen.

Vor diesem Hintergrund rücken Unternehmensziele wie der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit, die Sicherung der Wahrnehmbarkeit und die Differenzierung und Wiedererkennbarkeit der Programmangebote in den Vordergrund. Die Notwendigkeit und Fähigkeit, sich bemerkbar zu machen, wird zum elementaren strategischen Erfolgsfaktor und zum Überlebensprinzip in der „Aufmerksamkeitsökonomie“.

In einer dieserart veränderten Wettbewerbslandschaft wird Marketing und speziell dasjenige Instrumentarium immer wichtiger, das zu einer klaren Profilierung der Leistungen und zur Abhebung von der Konkurrenz führen. Dies sind insbesondere Marketing-Techniken zum Aufbau und zur Führung von Marken („Branding“), zur Zuschauerbindung („Customer Relationship Management“) und zur inhaltlichen und wirtschaftlichen Erfolgskontrolle der Programmarbeit („Controlling“). Man kann nicht die Augen davor verschließen, dass in der Folge auch

⁴³ Zur Erläuterung des Event-Marketing-Konzepts des Südwestrundfunks vgl. Hasl, Lothar/Nagler, Jens/Gläser, Martin: Marketing von Radio- und TV-Unterhaltung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Fallbeispiel Event-Marketing beim Landessender Baden-Württemberg des Südwestrundfunks (SWR). In: Friedrichsen, Mike/Göttlich, Udo (Hrsg.): Diversifikation in der Unterhaltungsproduktion, Köln 2004, S. 243-256. Vgl. auch Warsitz (Anm. 32).

TV- und Radiosender zunehmend Marketingstrategien anwenden müssen, die denen von Markenartikelproduzenten auf den Konsumgütermärkten ähnlich sind.

Kein Medienunternehmen kann sich diesem Trend verschließen, so auch nicht die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Für sie war der „Turnaround“ zu einer zunehmenden Marketingorientierung freilich stets umstritten und löste unter den Stichworten Redaktionsmanagement bzw. redaktionelles Marketing heftige Auseinandersetzungen aus, vor allem getrieben von der Unterstellung, mehr Marketing müsse automatisch zur Absenkung der journalistischen Qualität führen.⁴⁴ Diese Diskussion scheint passé und die These, nur private Medienunternehmen hätten es nötig und seien berechtigt, Marketing und Markenbildung betreiben, wird nicht mehr ernsthaft vertreten. Dieser Befund wurde schon vor längerer Zeit von Fachexperten reklamiert: „Es ist inzwischen unbestritten, dass Marketing als Führungskonzeption nicht nur für private Unternehmungen unverzichtbar ist, sondern prinzipiell auch für öffentliche Betriebe – und damit auch für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten – ein notwendiges Konzept darstellt. Dies gilt um so mehr, je stärker auch öffentliche Betriebe sich dem Wettbewerb stellen müssen und kundengerechte Leistungen erbringen sollen.“⁴⁵ Die Vorstellung, Qualität spreche für sich, und dass es öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten nicht nötig hätten, ihre Angebote durch öffentlichkeitswirksame Marketing-Maßnahmen zu unterstützen, ist Geschichte.⁴⁶ Man kann wohl selbst so weit gehen und fordern, dass öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten auch angesichts von existenzgefährdenden Anfeindungen im politischen Raum nicht nur eine passive Haltung einzunehmen haben, sondern durchaus berechtigt sind, die offensive Vermarktung ihrer Angebote zu betreiben. Dies ist vor allem bei Neueinführungen von Sendungen und beim Relaunch notwendig. „Knackpunkt“ ist die Herausarbeitung der „Unique Selling Proposition“ (USP), mithin das einzigartige Verkaufsargument, das nur dieses eine und nicht ein anderes Produkt gegenüber dem Nutzer für sich in Anspruch nehmen kann. Als USP der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten kann etwa für die Zielgruppe der intensiven Informationsnutzer, z. B. die Auslandsberichterstattung, gelten, die von ARD und ZDF im Gegensatz zu den Privaten unter Rückgriff auf ein eigenes weltweites Korrespondentennetz angeboten wird.⁴⁷

Die zentrale Rolle im Marketing wird zunehmend dem Branding, also der Markenbildung, zuerkannt.⁴⁸ Wichtigster Beleg für diese Entwicklung ist in Hörfunk

⁴⁴ Siegert, Gabriele: Medienmanagement als Marketingmanagement, in: Karmasin, Matthias/Winter, Carstens (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000b, S. 186. Zum redaktionellen Marketing vgl. z. B. Meckel, Miriam: Redaktionsmanagement, Opladen/Wiesbaden 1999.

⁴⁵ Raffée (Anm. 11), S. 25 (im Original teilweise hervorgehoben)

⁴⁶ Meckel (Anm. 44), S. 174 f.: „Journalismus brauchte nicht beworben zu werden, er stand für Qualität und musste sich nicht erst ein qualitätsorientiertes Image aufbauen. Dies sieht heute ganz anders aus.“

⁴⁷ Vgl. Meckel (Anm. 44), S. 175.

⁴⁸ So ist in einer umfassenden Expertenbefragung 2001 die Marke als der wichtigste Werttreiber in Unternehmen identifiziert worden. Vgl. Esch, Franz-Rudolf: Strategie



und Fernsehen der Trend zur Formatierung der Programme. Marken werden üblicherweise definiert als „Vorstellungsbilder in den Köpfen der Konsumenten, die eine Identifikations- und Differenzierungsfunktion übernehmen und das Wahlverhalten prägen.“⁴⁹ Das Programm-Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten steht damit vor der Herausforderung, auf Basis der USPs des öffentlich-rechtlichen Programms geeignete Vorstellungsbilder herausarbeiten und zu kommunizieren. Dies ist insbesondere auch aufgrund der Tatsache notwendig, dass Rundfunkprodukte den Charakter von Vertrauensgüter aufweisen, welche nicht im Vorhinein geprüft und erst danach konsumiert werden können. Marken bauen daher verlässliche Brücken zum Rezipienten. Anzusetzen ist dabei an den Funktionen von Medienmarken, die nach drei Gesichtspunkten differenziert werden können.⁵⁰

- Produktion: Medienmarken sind ein qualitätsverpflichtender Professionalisierungsfaktor.
- Inhalte: Medienmarken sind ein Qualitätsausweis.
- Rezeption: Medienmarken gelten als vertrauenswürdige Meta-Medien bei der Selektion und Interpretation seitens der Rezipienten.

8. Zulässigkeit von Programm-Marketing

Es kann keinem Zweifel unterliegen, dass die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten grundsätzlich berechtigt sind, geeignete Aktivitäten für ein wirkungsvolles Marketing und speziell das Programm-Marketing zu entfalten, obgleich sich direkt darauf Bezug nehmende Regelungen in den allgemeinen rundfunkrechtlichen Grundlagen eher spärlich finden. So heißt es z. B. in § 11 Rundfunkstaatsvertrag zum Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Abs. 1 lediglich: „Der öffentlich-rechtliche Rundfunk hat durch die Herstellung und Verbreitung von Hörfunk- und Fernsehprogrammen als Medium und Faktor des Prozesses freier individueller und öffentlicher Meinungsbildung zu wirken. Er kann programmbegleitend Druckwerke und Mediendienste mit programmbezogenem Inhalt anbieten.“ Damit ist grundsätzlich die Richtung angezeigt, nach der die Marketing-Aktivitäten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in einem unmittelbaren Konnex zur Programmarbeit stehen müssen. Expansionen, die diesen Bezug nicht mehr erkennen lassen, werden als problematisch angesehen.

Als eine solche Expansion ist jede Form der wirtschaftlichen Betätigung anzusehen, da die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nur die Aufgabe haben, Rundfunkprogramme zu veranstalten und zu verbreiten, dies nach Art. 5 Abs. 1 Satz 2 GG in Freiheit zu tun (Rundfunkfreiheit), aber nur insoweit, als dies der freien individuellen und öffentlichen Meinungsbildung dient.⁵¹ Die hierfür zur

und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München 2004, S. 4, der diesen Befund zusammenfasst: „Die Marke ist das Megathema schlechthin – zu Recht!“

⁴⁹ Ebd. S. 23.

⁵⁰ Vgl. Siegert, Gabriele: Medien Marken Management, München 2000a, Kapitel 5.

⁵¹ Vgl. Grimm, Dieter: Die wirtschaftliche Betätigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten .Verfassungsrechtliche Fragen. In: ZUM, Sonderheft 1992, S. 581.

Verfügung gestellten Finanzierungsmittel aus Gebühren dürfen daher nur für so definierte Zwecke verwendet werden und insbesondere nicht zur Quersubventionierung kommerzieller Angebote verwendet werden.

Den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind also bei allen Betätigungen mit Einnahmeerzielungsabsicht enge Grenzen gesetzt, d.h. bei der Verwertung von selbstproduzierten Programmteilen, beim Vertrieb von Büchern und Bild- und Tonträgern, in der Werbung und bei Beteiligungen an erwerbswirtschaftlich orientierten Unternehmen. Die Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, beschreibt das sechste Rundfunkurteil, nach dem wirtschaftliche Betätigungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nicht zu beanstanden sind, wenn drei Voraussetzungen erfüllt sind:⁵²

- Die wirtschaftliche Betätigung muss strikt funktionsbezogen bleiben, d.h. der Aufgabe der Ermöglichung freier individueller und öffentlicher Meinungsbildung unterstützend zugeordnet werden können.
- Sie muss in den Rundfunkgesetzen hinreichend konkret und ausführlich beschrieben sein.
- Es darf keine Herauslösung aus den spezifischen Bindungen des Rundfunkauftrags geschehen in der Form, dass sich Erwerbszwecke in den Vordergrund schieben.

Innerhalb des so beschriebenen Rahmens kann Marketing erfolgen. Es besteht allseits Übereinstimmung, dass sich der Auftrag der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der heutigen Medienlandschaft ohne geeignete Marketing-Strategien nicht erfüllen lässt. Sie können dem Auftrag nur dann adäquat nachkommen, wenn ihr Programmangebot auf eine ausreichende Akzeptanz beim Zuschauer und Zuhörer stößt, die ohne Programm-Marketing nicht erreichbar ist. Nur wenn Transparenz über die Programmleistungen hergestellt wird, kann diese Akzeptanz auch entstehen. Auch der Gedanke der Chancengleichheit macht es erforderlich, den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten angemessene Marketing-Maßnahmen nicht zu verwehren, da sonst angesichts eines intensiven Programm-Marketing der Privaten erhebliche Verzerrungseffekte entstehen würden. Man könnte sich insofern fragen, ob nicht geradezu von einem „Marketing-Auftrag“ gesprochen werden könnte, der als eine Art instrumentale Voraussetzung erfüllt werden muss. Neben der Akzeptanz beim Publikum ist darüber hinaus auch eine allgemeine Notwendigkeit zu reklamieren, den Sinn des Rundfunkauftrages zu kommunizieren. Es dürfte unschwer nachzuweisen sein, dass das Verständnis für das öffentlich-rechtliche System und dessen Rolle in Politik und Gesellschaft abzunehmen droht und von daher ein erhöhter Erklärungsbedarf besteht. Diesen zu decken, erfordert zwingend den professionellen Einsatz geeigneter Marketing-Instrumente. Auch im Hinblick auf die Integrationsfunktion kann man dem gezielten Einsatz von kommunikationspolitischen Instrumenten Positives abgewinnen: „Markenbildung ist in einer sich ausdifferenzierenden Medienlandschaft unverzichtbar, kann so aber zugleich auch

⁵² Vgl. ebd. S. 587. Das Bundesverfassungsgericht hat im WDR-Gesetz diese Anforderungen als erfüllt angesehen.



als Integrationsmechanismus genutzt werden. Hieraus folgt selbstverständlich, dass den Rundfunkanstalten auch die Möglichkeit zur Markenbildung gewährt werden muss, um im publizistischen Wettbewerb auf dem sich ausdifferenzierenden Markt bestehen zu können.⁵³

9. Wie viel Programm-Marketing ist angemessen?

Kritiker des öffentlich-rechtlichen Rundfunks prangern an, die Marketing-Aktivitäten von ARD und ZDF seien trotz ihrer rechtlichen Zulässigkeit übertrieben, unangemessen und viel zu aggressiv. Von daher sei es begrüßenswert, wenn die KEF den Rundfunkanstalten Daumenschrauben anlege und diese zur Einschränkung ihrer Aktivitäten zwingen. Entscheidend sei, dass dem Zuschauer und Zuhörer für die Rundfunkgebühren ein hoch qualitativer programmlicher Gegenwert erbracht werde und nicht, dass Gebührengelder unnötig in die Verpackung „versenkt“ würden. Zumindest sei die Linie der KEF, die Marketingaufwendungen quantitativ zu begrenzen, absolut sachgerecht und zweckmäßig. An dieser Stelle muss die Frage gestellt werden, ob die von der KEF praktizierte und von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten akzeptierte Methodik der „Deckelung“ der Marketingaufwendungen auf einen bestimmten Prozentsatz des Gebührenaufkommens bzw. der Gesamterträge vertretbar ist.

Dabei ist zunächst anzumerken, dass man bei der Einschätzung der Angemessenheit von Aufwendungen vor dem Dilemma steht, Aussagen rein finanzieller Art zu treffen, ohne die dahinter liegenden Sachfragen aufzurufen. Die Frage ist also, ob die Kategorie „Aufwendungen“ überhaupt die für die Diskussion der Thematik richtige Kategorie ist oder ob nicht eine andere Diskussionsebene aufgerufen werden müsste. Die Problematik wird sofort deutlich, wenn man sich klar macht, dass die jeweiligen Marketingmaßnahmen in höchst unterschiedlichem Ausmaß finanzielle Folgen aufweisen. Man könnte in Analogie zur Kostenintensität von „Finanzintensität“ sprechen. Finanzintensive Marketingmaßnahmen sind z. B. alle Aktivitäten der Mediawerbung in fremden Werbeträgern (z. B. Anzeige in einer Tageszeitung), wenig finanzintensiv sind Aktivitäten, die mit eigenen Ressourcen erstellt werden. Bei letzteren kann es geschehen, dass sich der Ressourcenverzehr zwar in der Kosten- und Erlösrechnung abbildet, aber nicht als Aufwendungen in der Finanzbuchhaltung in Erscheinung tritt. Erhebt man also die Geldflüsse zum Maßstab der Beurteilung, verzerrt sich der Blick, indem man nur die ausgabenverursachenden Vorgänge betrachtet und gleichzeitig die unternehmensinterne Inanspruchnahme von Ressourcen ausblendet oder beschönigt. Zu vermuten ist, dass bei einer Beurteilung der Marketing-Aktivitäten mit der Brille der Finanzen und nicht mit der Brille der Kosten diejenigen Maßnahmen favorisiert werden, die weniger finanzträchtig sind im Sinne von externen Rechnungen, die auf den Tisch kommen. Ein u. U. völlig falsches Anreizsystem muss die Folge sein, indem die Rundfunkanstalten ausgabewirksame Marketingmaßnahmen reduzieren und Maßnahmen, die weniger

⁵³ Eifert, Martin: Konkretisierung des Programmauftrags des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Baden-Baden 2002, S. 137.

finanzträchtig sind, favorisieren. Favoriten sind dann z. B. Gegengeschäfte wie Bartering, Merchandising und Licensing, die finanzielle Erträge erzeugen oder Co-Produktionen mit externen Partnern, die gegen entsprechende Zusagen möglicherweise bereit sind, bei der Gestaltung der finanziellen Bedingungen weit entgegenzukommen. All dieses kann zu nicht erwünschten Effekten führen, die der eigentlichen Intention des Programm-Marketing zuwider laufen und die zur Setzung falscher Signale führt.

Theoretisch gesehen lassen sich bei der Bestimmung der Angemessenheit von Marketing- bzw. Werbe-Budgets unterschiedliche methodische Ansätze unterscheiden:⁵⁴

- Umsatzmethode: Die Werbeaufwendungen werden als Prozentsatz vom vergangenen oder erwarteten Umsatz geplant (als Modifikation: Gewinnmethode);
- Methode der Werbekosten je Verkaufseinheit: Jeder Produkteinheit wird ein bestimmter Betrag zu Werbezwecken zugewiesen;
- Methode der finanziellen Tragbarkeit: Der Werbeetat wird anhand der vorhandenen finanziellen Mittel festgelegt;
- Konkurrenz-Paritäts-Methode: Kriterium für die Höhe des Werbebudgets sind die Gepflogenheiten, welche die Konkurrenten an den Tag legen;
- Zielmethode: Die Höhe des Budgets richtet sich streng an den Aufgaben und Zielen aus, die verfolgt werden sollen und verfährt nach den Schritten (1) Zielformulierung, (2) Festlegung eines konkreten Einsatzplanes für das Instrumentarium, (3) Schätzung der Kosten der Aktivitäten, (4) Festlegung des Vorgehenskonzepts auf der Basis der Kostenminimierung;
- Mischform.

Die Methodik der KEF folgt der Umsatzmethode, der durchaus gewisse Vorteile anhaften. So ist vor allem die einfache Anwendbarkeit und die leichte Beschaffbarkeit der relevanten Daten hervorzuheben, die zu keinen großen methodischen Diskussionen Anlass gibt. Auch lässt sich der Umsatzerlös relativ gut in die mittelfristige Perspektive prognostizieren, was in der Gebührendebatte äußerst hilfreich ist. Gravierend sind jedoch die Nachteile der Methode, die sie als wenig zweckmäßig erscheinen lassen. Sie liegen vor allem darin, dass kein sachlogischer Zusammenhang zwischen dem, was erreicht werden soll (Kommunikationsziele) und den zur Verfügung stehenden Mitteln (Budget) aufgebaut wird. Die Ausrichtung am Budget unterdrückt damit vollständig die Aspekte der Ziele und deren Erreichung. Gefördert wird dadurch ein Input-Denken, das den Blick auf die Mittelflüsse richtet, nicht beachtet werden die Outputs, die mit den Maßnahmen geleistet werden.

Als sachgerecht und empfehlenswert gilt demgegenüber die Zielmethode, ein Verfahren, das freilich nicht mehr so einfach zu handhaben ist wie die Umsatzmethode. Als besonderer Vorteil wird ihr jedoch unterstellt, sie fördere in beson-

⁵⁴ Vgl. die Darlegungen zur Theorie der Budget-Bestimmung in Werbe-Lehrbüchern, z. B. Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud: Werbung, 3. Aufl., Stuttgart, Jena 1992, S. 54 ff.; Behrens, Gerold: Werbung, München, 1996, S. 221 ff.



derem Maße das Kostenbewusstsein, da ein unmittelbarer sachlogischer Zusammenhang zwischen Kommunikationsziel und Budget gegeben ist und damit eine effektive Kostenkontrolle möglich wird. Auch lassen sich situative Faktoren berücksichtigen, und eine hohe Flexibilität wird möglich. Der Arbeitsaufwand für die Erstellung und Begründung der Budgets ist freilich deutlich höher, so dass in der Praxis Mischformen gebräuchlich sind: Definiert wird ein Grund- bzw. Sockel-Etat, der sich am Umsatz des Vorjahr plus Inflationszuschlag orientiert sowie ein Ergänzungssetat, bei dem eine fallweise Mittelzuteilung für einzelne Kommunikationskampagnen erfolgt. Dadurch kann die Planbarkeit verbessert werden.

10. Programm-Marketing, Glaubwürdigkeit und Corporate Governance

Die Frage stellt sich, welche Ausrichtung das Marketing und speziell das Programm-Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten erfährt. Hierzu ist unmissverständlich postuliert worden, es müsse sich auf den Auftrag ausrichten, dem das öffentlich-rechtliche Rundfunksystem nach Recht und Gesetz unterworfen sei: „Marketing im öffentlichen Bereich und noch mehr in einem öffentlich-rechtlichen Kommunikationsverband muss wohl nachhaltig auf die *Optimierung gesellschaftlichen Nutzens* ausgerichtet sein.“⁵⁵ Nur bei den privatwirtschaftlich organisierten Rundfunkunternehmen sei es legitim, dass diese sich primär die Verbesserung der ökonomischen Position zum Ziel setzten. Das Marketing-Konzept der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten müsse sich klar vom Marketing-Konzept der Privaten abheben. Zu folgern ist daraus, dass sich auch das Programm-Marketing klar am gesetzlichen Auftrag auszurichten hat, der mit den Stichworten Grundversorgung, Programmauftrag, Funktionsauftrag, Ausgewogenheit etc. einhergeht. Ein solchermaßen verstandener, dem Gedanken von „Social Marketing“ nahe stehender Marketing-Ansatz rückt also vor allem die Begründung der Legitimation, die Darstellung der gesellschaftlichen Verantwortung und die Bemühungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, öffentliche Aufmerksamkeit und Akzeptanz für ihre Ziele und ihre Arbeit zu finden, in den Mittelpunkt.⁵⁶

Vor diesem Hintergrund wäre es fatal, sollten sich die Rundfunkanstalten bei ihren Aktivitäten des Programm-Marketing von kommerziellen Zielen leiten lassen. Die Gefahren sind beträchtlich, insbesondere die Bereiche des Merchandising, der Events und der On-Air-Promotion eignen sich vorzüglich zur Instrumentalisierung und Vereinnahmung für die Interessen von Wirtschaft, Verbänden oder Einzelpersonen. Diesen Gefahren standzuhalten, stellt eine Nagelprobe

⁵⁵ Fünfgeld, Hermann: Warum Marketing für öffentlich-rechtliche Rundfunk-Unternehmen? In: Saxer, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen, Stuttgart, Berlin, Köln 1989, S. 42. Ähnlich Raffée (Anm. 11), S. 25 f.: „Dabei kann es allerdings nicht darum gehen, Konsumgüter-Marketing unbesehen zu imitieren; vielmehr sind eigenständige Marketingkonzepte zu entwickeln, die dem jeweiligen besonderen Versorgungsauftrag öffentlicher Betriebe Rechnung zu tragen haben“.

⁵⁶ Vgl. Fünfgeld (Anm. 55), S. 56 ff.

– neben vielen anderen – für die Unabhängigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks dar. Gefordert ist ein unerschütterliches Glaubwürdigkeitskonzept, mit dem man das Vertrauen der Öffentlichkeit gewinnt.⁵⁷ Auf dieses Vertrauen ist besonders der öffentlich-rechtliche Rundfunk dringend angewiesen. Umgekehrt hat die Gesellschaft aber auch ein Recht, diese Glaubwürdigkeit einzufordern.

Nur eine einseitige Mahnung an das Management der Rundfunkanstalten kann nicht genügen. Gefordert sind gleichermaßen hoch qualifizierte und sachgerechte Aufsichts- und Kontrollmechanismen, die den Rundfunkanstalten den verfassungsmäßigen Freiraum belassen und die mithelfen, sachgerechte Lösungen herbeiführen. Diese Qualitätsfrage von Aufsicht und Kontrolle, die im Kontext von Corporate Governance zu sehen ist, ist virulent und wirft eine Vielzahl ungelöster Fragen auf. So hat ein Intendant einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt unlängst in ziemlicher Offenheit die in vielerlei Hinsicht überzogene Art der Kontrolle gebrandmarkt: „Der öffentlich-rechtliche Rundfunk unterliegt mit zunehmender Dichte einer Parallelkontrolle durch unterschiedliche Kontrollinstanzen: staatlicherseits durch Rechnungshöfe, KEF und Landtage sowie nach dem in der freien Wirtschaft üblichen Verfahren durch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften. Er ist durch diese Doppelkontrolle (Rechnungshöfe und Wirtschaftsprüfer) und seine Rechenschaftspflichten gegenüber KEF, Landtagen und EU die am intensivsten geprüfte Organisation der Republik. Die Vielfach- und Parallelprüfungen binden bei gleichzeitigem Personalabbau (beim Deutschlandradio von 1994 bis 2005 um mehr als ein Viertel) zunehmend Personal, da für die innere Organisation und den eigentlichen Unternehmenszweck – die Produktion von Rundfunksendungen – nicht mehr zur Verfügung stehen kann.“⁵⁸

Programm-Marketing bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist ein legitimes und legales Instrumentarium, das in der heutigen Medienlandschaft nicht mehr wegzudenken ist. Es ist die logische Konsequenz der Schaffung eines dualen Systems aus öffentlich-rechtlichen und privaten Veranstaltern, die in publizistischer Konkurrenz zueinander stehen. Würde man den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Artikulationsmöglichkeit über die gängigen kommunikationspolitischen Instrumente verwehren, wären beträchtliche Verzerrungen im Wettbewerb um die Aufmerksamkeit des Zuschauers und Zuhörers zu erwarten. Dies kann auch vom Gesetzgeber nicht wirklich gewollt sein. Notwendig ist vielmehr, dass der Gedanke des öffentlich-rechtlichen Rundfunks als „Rundfunk für alle“ im Bewusstsein der Bevölkerung verankert wird, dass das Leistungsangebot des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im täglichen Selektionsprozess des Zuschauers und Zuhörers als wählbare Alternative auf der Agenda

⁵⁷ Zu den Leitlinien eines Glaubwürdigkeitskonzepts vgl. Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 2001, S. 967 ff.

⁵⁸ Vgl. Elitz, Ernst: Qualitätsmanagement. Unausgeschöpfte ökonomische Potenziale im öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland. In: MedienWirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 3. Jg. (2006), Heft 2, S. 48.

steht und dass Transparenz über dieses Angebot herrscht. Zu fragen ist sogar, ob die Artikulation und Kommunikation mit professionellen Marketinginstrumenten nicht als Teil eines richtig verstandenen Auftrages an den öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu verstehen ist.

Literatur

- Böll, Karin: Merchandising und Licensing. Grundlagen, Beispiele, Management. München 1999
- Becker, Jochen: Marketing-Konzeption, 8. Aufl., München 2006
- Behrens, Gerold: Werbung, München, 1996
- Böringer, Christian: Programmwerbung durch Trailer, München 2005
- Brem, Christian: Merchandising und Licensing für Rundfunkunternehmen, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 157, Köln 2002
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, 3. Aufl., München 2006
- Bruhn, Manfred: Kommunikationspolitik, München 1997
- Eifert, Martin: Konkretisierung des Programmauftrags des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Baden-Baden 2002
- Elitz, Ernst: Qualitätsmanagement. Unausgeschöpfte ökonomische Potenziale im öffentlich-rechtlichen Rundfunk in Deutschland. In: MedienWirtschaft, Zeitschrift für Medienmanagement und Kommunikationsökonomie, 3. Jg. (2006), Heft 2, S. 46 - 56
- Ergenzinger, Rudolf/Thommen, Jean-Paul: Marketing, Zürich 2001
- Esch, Franz-Rudolf: Strategie und Technik der Markenführung, 2. Aufl., München 2004
- Fuchs, Wolfgang/Unger, Fritz: Verkaufsförderung, Wiesbaden 1999
- Fünfgeld, Hermann: Warum Marketing für öffentlich-rechtliche Rundfunk-Unternehmen? In: Saxer, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen, Stuttgart, Berlin, Köln 1989, S. 35 - 48
- Grimm, Dieter: Die wirtschaftliche Betätigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Verfassungsrechtliche Fragen. In: ZUM, Sonderheft 1992
- Hasl, Lothar/Nagler, Jens/Gläser, Martin: Marketing von Radio- und TV-Unterhaltung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Fallbeispiel Event-Marketing beim Landessender Baden-Württemberg des Südwestrundfunks (SWR). In: Friedrichsen, Mike/Göttlich, Udo (Hrsg.): Diversifikation in der Unterhaltungsproduktion, Köln 2004, S. 243 - 256
- Herbst, Dieter: Praxishandbuch Kommunikationspolitik, Berlin 2003
- Hörner, Thomas: Marketing im Internet, München 2006
- Janisch, Sonja: Online-Werbung, Hamburg 2004
- KEF: 13. KEF-Bericht, Dezember 2001
- KEF: 14. KEF-Bericht, Dezember 2004
- KEF: 15. KEF-Bericht, Dezember 2005



- Kepplinger, Hans Mathias: Theorien der Nachrichtenauswahl als Theorien der Realität. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Zeitschrift Das Parlament (7. April 1989)
- Meckel, Miriam: Redaktionsmanagement, Opladen/Wiesbaden 1999
- Meffert, Heribert: Marketing, 8. Aufl., Wiesbaden 1998
- Olschewski, Jobst: Planung des wirtschaftlichen Einsatzes von Programm-Traibern im Programm von Fernsehveranstaltern, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 126, Köln 2000
- Park, Joo-Yeun: Programm-Promotion im Fernsehen, Konstanz 2004
- Raffée, Hans: Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: Eichhorn, Peter/Raffée, Hans (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1990, S. 25 - 34
- Schweiger, Günter/Schrattenecker, Gertraud: Werbung, 3. Aufl., Stuttgart, Jena 1992
- Seidel, Norbert/Libertus, Michael: Rundfunkökonomie – Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden 1993
- Siegert, Gabriele: Medien Marken Management, München 2000a
- Siegert, Gabriele: Medienmanagement als Marketingmanagement, in: Karmasin, Matthias/Winter, Carstens (Hrsg.): Grundlagen des Medienmanagements, München 2000b, S. 205 - 254
- Siegert, Gabriele: Mediale Selbstthematisierung – Phänomene und theoretische Erklärungsansätze, in: Neissl, Julia/Siegert, Gabriele/Renger, Rudi (Hrsg.): Cash und Content, München 2001, S. 205 - 254
- Siegert, Gabriele/Pühringer, Karin: Programm- und Eigenwerbung – Narzissmus im Fernsehen, in: Neissl, Julia/Siegert, Gabriele/Renger, Rudi (Hrsg.): Cash und Content, München 2001, S. 255 - 301
- Siegert, Gabriele: Absatzmanagement, in: Scholz, Christian (Hrsg.): Handbuch Medienmanagement, Berlin, Heidelberg, New York 2006, S. 693 - 713
- Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Aufl., Wiesbaden 2001
- Warsitz, Michaela: Programmmarketing für den öffentlich-rechtlichen Hörfunk: Rahmenbedingungen, Handlungsmaximen, Chancen, Baden-Baden 2005

ISSN 0945-8999
ISBN 3-938933-17-8