

SF DRS: Marktnähe und höheres Profil

WIE BEHAUPTET SICH SF DRS ALS SERVICE PUBLIC AUF DEM SICH ETABLIERENDEN DEUTSCHSPRACHIGEN FERNSEHMARKT? SEIT DEM SOMMER 1993 LÄUFT BEI DER STRATEGISCH WICHTIGSTEN UNTERNEHMENSEINHEIT DER SRG EINE PROGRAMM- UND STRUKTURREFORM. PROGRAMMREFERENT JÜRG WILDBERGER STELLT DIE BEIDEN MASSNAHMEN VOR.

Jürg Wildberger

Nach mehreren Jahren kontinuierlicher Marktanteilsverluste leitete die Direktion des Schweizer Fernsehens DRS (SF DRS) im letzten Jahr einen doppelten Veränderungsprozess ein:

- Mit Hilfe einer neu geschaffenen *Sendungserfolgskontrolle* wurden das Programm und die einzelnen Sendungen analysiert. Mit einer Programmreform wird derzeit an Schwächen im Angebot gearbeitet.
- Organisatorisch wurde eine *marktnähere* Struktur geschaffen, die ein rascheres und flexibleres Reagieren erlaubt. Die Hierarchie wurde verflacht, die Sendungsverantwortlichen erhalten mehr Verantwortung und Kompetenzen und werden mit Mandaten auf die Einhaltung der vereinbarten Ziele verpflichtet.

Entscheidend war, dass die Veränderungen möglichst rasch durchgezogen wurden. Angesichts der äusserst harten Konkurrenzsituation, die sich permanent verändert, müssen auch die *Service-public*-Sender viel schneller agieren und über Strukturen und Instrumente verfügen, die im operationellen Geschäft brauchbar sind und die notwendige Flexibilität gewährleisten. Das SF DRS steht innerhalb der SRG unter einem besonders harten kommerziellen Druck, da drei Viertel der gesamten SRG-Werbeinnahmen in der deutschsprachigen Schweiz erwirtschaftet werden. Eine Schwächung der Marktposition könnte zu einer Erosion der Werbeeinnahmen führen, was die gesamte SRG hart treffen würde. Die SRG-Generaldirektion hat dementsprechend für das SF DRS folgende Vorgaben gemacht: 30 Prozent Marktanteil im 24-Stundenschnitt und 35 Prozent Marktanteil in der Prime time zwischen 18.00 und 23.00 Uhr.

Die Politik von SF DRS ist es, weiterhin Marktführer in der deutschsprachigen Schweiz zu bleiben. Gleichzeitig wollen und müssen wir als *Service-public*-Sender, der Konzessionsgelder einnimmt, den in der Konzession festgeschriebenen "Auftrag" erfüllen. So wird SF DRS weiterhin Sendungen haben (z.B. rätoromanische oder gewisse kulturelle Sendungen), die nie einen grossen Markterfolg erzielen werden. In der strategischen Diskussion arbeiten wir an der Entwicklung eines Profils, das uns als *Service-public*-Sender deutlich von der Konkurrenz unterscheidet und uns gleichzeitig eine starke Marktpräsenz garantiert. Der unternehmerische Erfolg wird dementsprechend nicht allein an den Kriterien Markterfolg und Ökonomie der eingesetzten Mittel gemessen.

Instrumente entwickeln, um sich als Service public auf dem Fernsehmarkt flexibel zu behaupten

Strategisches Ziel: SF DRS soll als Marktführer den Auftrag der Konzession erfüllen

Unternehmerischer Erfolg besteht für uns auch aus einer dritten, qualitativen Dimension, für die der Begriff "Reputation" geprägt wurde.

KRITERIEN DER SENDUNGSERFOLGSKONTROLLE

Wir haben mit der Sendungserfolgskontrolle ein Instrument entwickelt, das in der Handhabung einfach und sehr schnell wichtige Erkenntnisse liefert. Es misst den Erfolg der einzelnen Sendung anhand dreier Gesichtspunkte:

- Markterfolg
- Reputation
- Kosten

Als Kriterium für den Markterfolg wird der *Zuschauer-Marktanteil* gemessen, also der Prozentsatz der SF DRS sehenden TV-Haushalte, bezogen auf das jeweilige Total aller eingeschalteten Fernsehapparate. Ein Bestandteil der Beurteilung sind die Vorgaben der Direktion (30 Prozent Marktanteil im 24-Stundenschnitt und 35 Prozent Marktanteil in der *Prime time*). Mit der *Reputation* wird der qualitative Erfolg einer Sendung gemessen. Die Reputation wird anhand von Kriterien bestimmt.

Marktanteil: quantitativer Erfolg

Reputation: qualitativer Erfolg

Das Kriterium der *Akzeptanz* und des *Erfolgs* bei der Zielgruppe gilt insbesondere für jene Sendungen, die als Zielgruppensendungen definiert sind und weniger als 30 Prozent Marktanteil anvisieren. Während gewisse Zielgruppen wie beispielsweise Kinder oder ältere Menschen messbar sind, müssen bei E-Musik-, Literatur- oder Folkloresendungen andere Messmethoden angewendet werden (z.B. qualitative Forschung), um die Zielgruppe abzugrenzen und die entsprechende Akzeptanz zu ermitteln. Subjektivität lässt sich bei einer solchen Vorgehensweise nicht vermeiden.

1. Kriterium: Akzeptanz und Erfolg in der Zielgruppe

Zum Kriterium von *Attraktivität* und *Verständlichkeit* wird gefragt:

- Wie attraktiv ist die Sendung?
- Wie attraktiv sind Moderation und Erscheinungsbild?
- Wie verständlich ist die Sendung für Zuschauer ausserhalb des Kerns der Zielgruppe?
- Erreichen Bild und Text nicht nur die Eingeweihten, sondern auch die ansprechbaren Personen?

2. Kriterium: Attraktivität und Verständlichkeit der Sendung

Zur Einschätzung der *Qualität* werden folgende Elemente geprüft und beurteilt:

- die fernsehgerechte Aufbereitung des Themas
- die Dramaturgie der Sendung
- die Emotionalität: Werden die Zuschauer auf der emotionalen Ebene angesprochen? Wie?
- der Umgang mit Bild und Ton
- der Unterhaltungswert der Sendung
- die Fokussierung des Beitrags, Storyhaftigkeit (gilt v.a. für Informationssendungen)
- Ist die Kontroverse korrekt und fair aufbereitet? (gilt ebenfalls für Informationssendungen)

3. Kriterium: Qualität der Sendung

Die Sendungen werden mit dem adäquaten *Konkurrenzangebot* verglichen, also beispielsweise die Wissenschaftssendung von SF DRS mit Wissenschaftssendungen auf anderen Kanälen.

4. Kriterium: Vergleich mit Sendungen auf Drittsendern

Von *Resonanz* kann gesprochen werden, wenn die Sendung Anlass gibt zu weiterführenden Recherchen, zu behördlichen und parlamentarischen Schritten, wenn sie Stories im Umfeld von

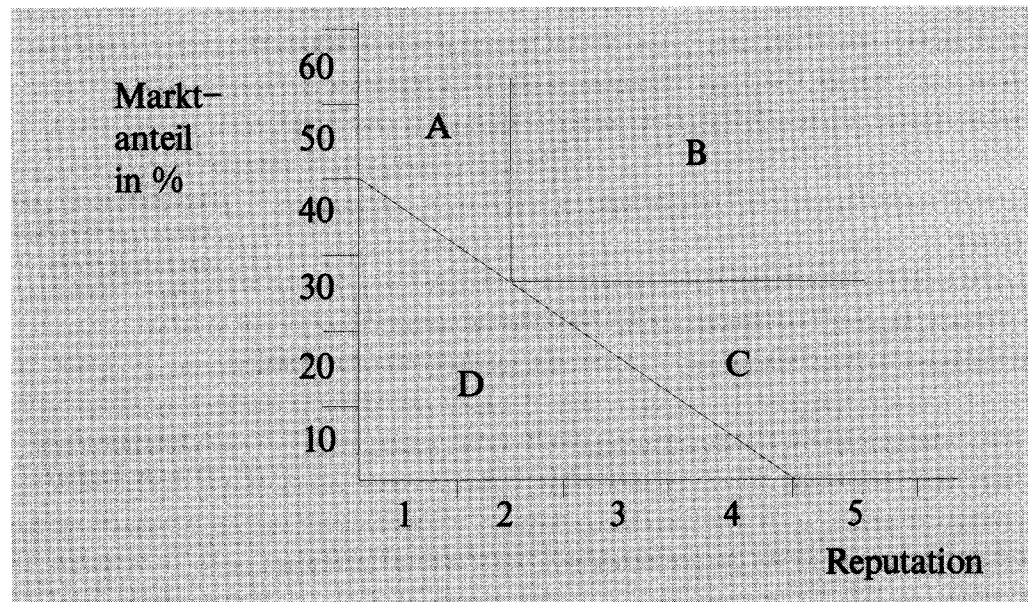
Akzent: Programme im Fernsehmarkt

Sendungen und Machern liefert und bei Rezensenten Aufmerksamkeit findet. Bei letzterem ist Vorsicht angebracht (Konzerninteressen!) und die Qualität der Rezension zu beachten. Schliesslich werden auch die Meinung des Publikumsrates und das Zuschauerecho (brieflich und telefonisch) berücksichtigt.

Das *Renommee* bemisst sich an der Präsenz von Meinungsführern, Prominenten und Stars in den Sendungen und ihren Äusserungen zum Programm, an Auszeichnungen sowie an der Rolle der Sendungen in bezug auf Sponsoring, Merchandising und Programmverkauf.

Die qualitative Beurteilung der Sendungen ist subjektiv; sie muss intersubjektiv nachvollziehbar sein, aber sie lässt sich nicht objektivieren. Die Beurteilung wird durch die Linienverantwortlichen vorgenommen. Konkret sieht das so aus, dass die RedaktionsleiterInnen regelmässig die Reputation beurteilen und ihre Einschätzung mit dem Abteilungsleiter besprechen. Wo grosse Unterschiede in der Beurteilung festgestellt werden, muss intensiv über die Beurteilung und über die Definition der Kriterien gesprochen werden. Die Sendungen erhalten für jedes Kriterium eine Note, aus deren Durchschnittswert, sich die Reputation ergibt. Falls ein Kriterium auf die Sendung nicht anwendbar ist etwa, weil es nichts Vergleichbares auf anderen Sendern gibt, ist die addierte Punktezahl entsprechend nicht durch 6 sondern durch 5 zu teilen.

Aus Marktanteil und Reputation lässt sich folgende Sendungstypologie ableiten, die in *Abbildung 1* wiedergegeben ist.



A-Sendungen: Dies sind Sendungen mit einem hohen Marktanteil und hohen Einschaltquoten. Die jeweilige Sendung muss keine hohe Reputation haben. Der hohe Marktanteil rechtfertigt die Existenz der Sendung.

B-Sendungen: Hierunter fallen Sendungen mit hohem Marktanteil und Reputation. Es sind also Sendungen, die Erfolg in quantitativer wie qualitativer Hinsicht haben.

C-Sendungen: Das sind Minderheiten- oder Zielgruppensendungen, die eine hohe Reputation haben. C-Sendungen können tiefere Marktanteile ausweisen, falls in qualitativer Hinsicht die Resultate überdurchschnittlich sind.

5. Kriterium: Resonanz in der Öffentlichkeit (Ereignishaftigkeit)

6. Kriterium: Renommee für die Sendung und das Unternehmen

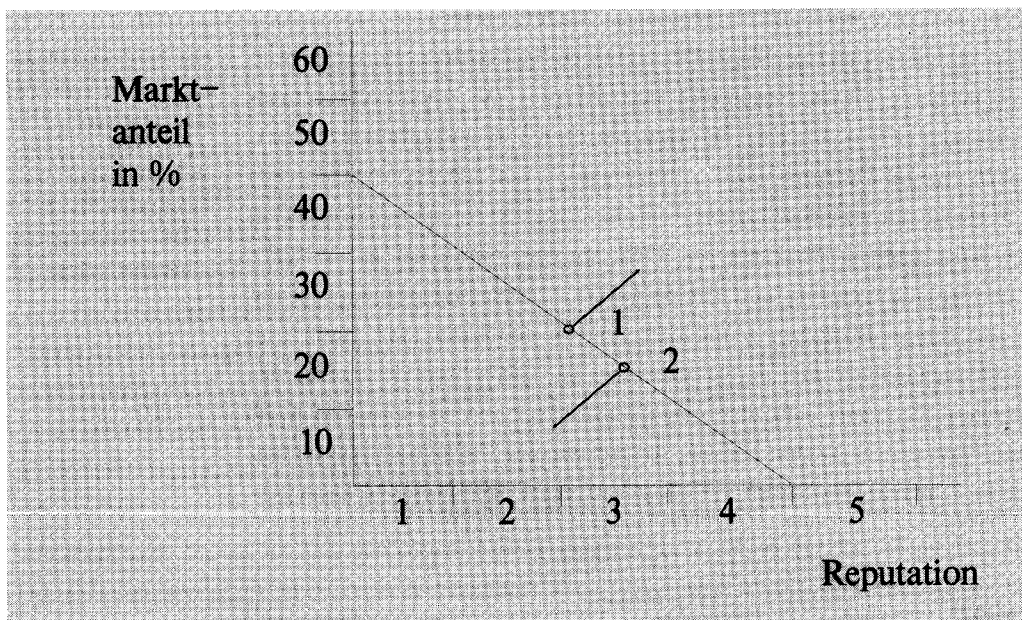
Typisierung von Sendungen nach Marktanteil und Reputation

D-Sendungen: Dabei handelt es sich um Sendungen, die weder quantitativ noch reputativ erfolgreich sind.

KOSTEN

Der dritte Gesichtspunkt für die Beurteilung des Sendungserfolgs sind die Kosten. Vorausgesetzt wird ein transparenter Kostenvergleich. Den Sendungen, respektive den verantwortlichen RedaktionsleiterInnen werden die gleichen Kostengruppen belastet. Im Vordergrund stehen jene Kosten, die die Redaktionsleiter selbst beeinflussen können. Die Minutenpreise werden mit dem Marktanteil und der Reputation korreliert. (Möglich wäre auch eine Berücksichtigung des Ertrags einer Sendung wie Werbung vor und nach der Sendung, Sponsoring, Zusammenarbeit mit Dritten usw.)

**Interne Kosten-
transparenz wird an-
gestrebt**



In der zweidimensionalen Darstellung kann die Sendungsbewertung wie in *Abbildung 2* dargestellt werden:

Im Fall 1 sind die Kosten sehr tief, die Sendung zieht es tendenziell in den C-Bereich. Im Fall 2 sind die Kosten sehr hoch: Die Sendung tendiert in den kritischen D-Bereich. Bei durchschnittlichen Kosten gibt es keine Bewegung, die Sendung verharret in der Grafik an ihrem Ort.

PRAXIS UND ERGEBNISSE DER SENDUNGSERFOLGSKONTROLLE

Das SF DRS hat im letzten Jahr sämtliche Sendungen nach diesem Raster klassiert. Die Linienverantwortlichen (Abteilungsleiter und RedaktionsleiterInnen) und der Programmreferent haben die einzelnen Sendungen beurteilt. Zu divergierenden Einschätzungen kam es zum Teil bei der Bewertung der Reputation. Verantwortliche, die für Sendungen mit einem tiefen Marktanteil zuständig waren, gaben ihren Sendungen tendenziell eine höhere Reputationsnote, um zu verhindern, dass die Sendung in den D-Bereich fiel. Mit der Bildung von gemischten Arbeitsgruppen, die jeweils ganz unterschiedliche Sendungen bewerteten, und durch eine Neuformulierung der Reputations-Definitionen konnte dann in den meisten Fällen doch eine gemeinsame Beurteilung

**Die Bewertung der
Reputation führt
teilweise zu Diffe-
renzen**

Akzent: Programme im Fernsehmarkt

gefunden werden. Die Beurteilung ergab folgendes Fazit:

- 24 Sendungen wurden als A- und B-Sendungen klassiert
- 7 waren unbestrittene C-Sendungen;
- 29 Sendungen lagen im kritischen Bereich, das heisst sie waren D-Sendungen oder befanden sich in unmittelbarer Nähe der kritischen Linie (wie in Abbildung 2 dargestellt)
- bei 7 Sendungen herrschte kein Konsens, ob es sich um C- oder D-Sendungen handeln soll.

Die Analyse ergab, dass zuviele Sendungen im kritischen Bereich waren. Das heisst, sie hatten gleichzeitig einen niedrigen Marktanteil und eine niedrige Reputation. Mit einer Programmstrukturreform, die im vergangenen Herbst in die Wege geleitet wurde, sollten die Schwächen eliminiert werden. Ziel der Reform ist es, gewisse Sendungen stärker zu profilieren, andere Sendungen zu streichen und neue Sendungen zu lancieren. So verschwinden 1994 zwölf Sendungen, zehn Sendungen werden renoviert und fünf neue wöchentliche Sendungen werden lanciert.

Die Programmstruktur wird vereinfacht und profiliert. Die einzelnen Sendeplätze erhalten klarere Programmparben. Die Zahl unterschiedlicher Sendungen wird reduziert, der Ausstrahlungsrhythmus der verbleibenden Sendungen erhöht. Die Zahl der ModeratorInnen wird ebenfalls verringert. Grössere Einschnitte ergeben sich im Familien- und Beratungsbereich, neu soll ein wöchentliches Frauenmagazin und ein Magazin mit Ratgeberthemen (von der Esoterik bis zu psychosozialen Themen) bestehende Sendungen ersetzen, die bisher vor allem am Nachmittag auf der 16-Uhr-Leiste liefen. Im Kinder- und Jugendprogramm wird künftig stärker typisiert und vermehrt auf die Unterhaltungsbedürfnisse der Kinder Rücksicht genommen. Und in der Kultur soll durch eine Konzentration auf bestimmte Sendeplätze und durch qualitative Verbesserungen der Erfolg vergrössert werden. D-Sendungen, die relativ billig sind und die aus ökonomischen Gründen nicht durch teurere Eigenproduktionen ersetzt werden können, die ein höheres Erfolgspotential hätten, wird es weiterhin im Programm geben. Das betrifft vor allem bestimmte Spielfilm- und Serientermine.

STRATEGISCHE ÜBERLEGUNGEN

Die Sendungserfolgskontrolle ist ein brauchbares Instrument für die Beurteilung von einzelnen Sendungen. Zur Beurteilung des ganzen Programmangebots werden zusätzliche Kriterien beigezogen, die aus der Strategie abgeleitet sind. Ziel der Programmstrategie ist es, das Programm von SF DRS so zu profilieren, dass es sich deutlich von den Konkurrenten unterscheidet und erfolgreich ist. Die Strategie geht von folgenden Überlegungen aus:

- SF DRS will Marktführer bleiben und macht deshalb ein marktorientiertes Programm. In der *Prime time* sollen 35 Prozent Marktanteil erreicht werden, im 24-Stunden-Durchschnitt 30 Prozent. Damit sollten die Werbeeinnahmen gesichert sein, und die Legitimation für das Einziehen von Konzessionsgeldern wird erbracht.
- SF DRS will bei allen Bevölkerungsschichten Marktleader bleiben und peilt daher alle Zuschauerschichten an. Ältere Zuschauer werden nicht ausgeschlossen. Besondere Anstrengungen werden unternommen, um jüngere Zuschauer anzusprechen. SF DRS soll zu einer "Marke" bei den sich jugendlich fühlenden Zuschauern werden. SF DRS versucht, einzelne "Kult"-Sendungen zu machen.
- SF DRS hat ausgeprägten Schweizer Charakter: Das Programm spiegelt das Schweizerische schergewichtig in Inhalt, Sprache und formaler Gestaltung. Schweizer Eigenproduktionen stehen im Vordergrund. Sie ersetzen - wenn möglich - Einkaufsprodukte.

Zuviele Sendungen liegen im kritischen Bereich

Die Programmstruktur wird vereinfacht und profiliert

Betroffen sind v.a. Sendungen der Bereiche Beratung, Familie und Kultur

SF DRS will Marktführer bleiben

SF DRS peilt alle Schichten an

SF DRS hat schweizerischen Charakter

– Als *Service-public*-Sender konzentriert sich SF DRS auf das, was bildschirmmässig attraktiv ist: SF DRS macht kein Spartenprogramm, sondern deckt eine Vielzahl an Inhalten (Unterhaltung, Information, Sport, Kultur, Film usw) ab. Ausserdem werden verschiedene Fernsehformen gepflegt. Im Sinne der Komplementarität der Medien macht SF DRS jedoch vor allem das, was fernsehgerecht und attraktiv ist.

– SF DRS produziert erfolgreiche und profilierte Sendungen (siehe Sendungserfolgskontrolle).

– In der *Prime time* sollen die Sendungen ein breites Publikum ansprechen. Die Sendungen sollten einen Marktanteil von mindestens 30 Prozent erreichen.

– Sendungen mit einem tiefen Marktanteil müssen eine hohe Reputation haben. Dies betrifft im Moment folgende Sendungen: Zebra, E-Musik, Literaturclub, NeXt, Religion und Kultur am Sonntag Morgen, Filmszene Schweiz, Vis-à-Vis, Delikatessen (Filme), Friday Night Music, Ciné-Clip und Kindersendungen

– SF DRS soll billiger und effizienter produzieren: Die Effizienz soll verbessert werden. Billige Produktionsformen werden gefördert. Die serielle (industrielle) Produktion wird verstärkt.

– Künftige Investitionsschwerpunkte betreffen Unterhaltungssendungen und Sendungen für ein eher jüngeres Publikum.

– Die Erkennbarkeit des Programms soll weiter erhöht werden. Der Zuschauer soll sich ohne Programmheft zurechtfinden. Die Sendeplätze erhalten klare Programmfarben. Die Zahl der Sendungen und der Moderatoren wird reduziert, die Kadenz ihres Erscheinens erhöht.

NEUORGANISATION

Die programmlichen Veränderungen wären ohne organisatorische Massnahmen nicht mit einer solchen Geschwindigkeit um- und durchsetzbar gewesen. Die Direktion des SF DRS hatte im Sommer organisatorische Änderungen eingeleitet, die per Januar 94 definitiv eingeführt worden sind. Wichtigster Grundsatz der Neuorganisation war die Fokussierung der Energie des SF DRS auf das Produkt und die Kunden. Die Flexibilität soll erhöht werden, damit rascher auf Veränderungen des Marktes reagiert werden kann. Die Hierarchie wurde verflacht. Eine Hierarchiestufe wurde eliminiert. Die bisher sieben Abteilungsleiter, die relativ autonom ihre Programme gestalten, wurden auf drei reduziert. Sie sind zuständig für die Bereiche

- Information und Kultur
- Fiktion und Unterhaltung
- Sport

Diese drei Abteilungsleiter sind Mitglieder der Direktion. Ihnen direkt unterstellt sind die Sendungsverantwortlichen, die sogenannten RedaktionsleiterInnen. In der Abteilung Information und Kultur sind dies beispielsweise 20 Personen. Die neue Organisationsstruktur funktioniert nur unter der Voraussetzung, dass die RedaktionsleiterInnen die volle Verantwortung und Kompetenz für das operationelle Geschäft erhalten. Die RedaktionsleiterInnen müssen sich auch selber koordinieren. Die Verbindungsstellen sind horizontal, es soll keine hierarchischen Schnittstellen geben. Die Hierarchie (das heisst die Abteilungsleiter und die Direktion) ist nicht mehr operationell tätig und permanent mit der Schnittstellenbereinigung beschäftigt. Sie widmet sich vorwiegend der Entwicklung von Prozessen, das heisst der Entwicklung der Produkte und der Mitarbeiter sowie strategischen Fragestellungen.

Die RedaktionsleiterInnen erhalten – ausgehend von den formulierten Zielvorgaben und den Budgets – die finanzielle, inhaltliche und personelle Verantwortung. Sie erhalten den vollen Hand-

SF DRS will attraktiv und vielfältig sein

In der Prime time muss ein breites Publikum erreicht werden; Minderheiten-sendungen erfordern hohe Reputation

SF DRS konzentriert sich auf das Produkt, die Kunden und die Marktvorgänge

Verflachung der Hierarchie und Verlagerung der Kompetenzen an die Programmfront

Akzent: Programme im Fernsehmarkt

lungsspielraum im Rahmen der vereinbarten Ziele. Die von ihnen getroffenen Entscheide werden nicht mehr von zahlreichen zusätzlichen Stellen kontrolliert und visiert. Die RedaktionsleiterInnen sind verantwortlich für die kontinuierliche Beurteilung der Zielerreichung (Selbstkontrolle): Durch regelmässige Sendekritik bewerten sie die Reputation, die Zuschauermarktanteile werden kontinuierlich aufgerechnet, und die Finanzen müssen sie zu jeder Zeit im Griff haben. Die RedaktionsleiterInnen erhalten ein Mandat auf Zeit, das periodisch überprüft wird. In diesem Mandat ist die Zielvereinbarung zwischen dem Redaktionsleiter und dem Abteilungsleiter ein wichtiger Bestandteil. In diesen Zielvereinbarungen sind Angaben über den Marktanteil, die Reputation und das Budget enthalten. Beide Seiten müssen voll hinter diesen Zielvereinbarungen stehen. Die Ziele müssen auch mit dem Team besprochen werden, damit alle die Ziele genau kennen.

Redaktionsleiter haben ein Mandat auf Zeit

Bei Erfolg im Hinblick auf Marktanteil, Reputation und Finanzen gibt es eine Erfolgsbeteiligung des Teams und des Redaktionsleiters. Wenn eine Sendung Kosten spart oder das eigene Produkt an Dritte verkauft, soll ausserdem – anders als bisher – ein Teil des Ertrags im jeweiligen Redaktionsbudget bleiben. Bei Misserfolg kann dem Redaktionsleiter das Mandat entzogen werden und/oder die Sendung wird gestrichen oder neu konzipiert.

Gegenüber den übrigen zentralen Diensten des Hauses (wie beispielsweise dem technischen Betrieb oder der Ausbildung) sind die RedaktionsleiterInnen die Kunden, die ihre Bedürfnisse definieren. Die zentralen Dienste müssen sich den neuen Strukturen und Bedürfnissen anpassen. Die Redaktionsleiter und Abteilungsleiter werden zur Erfüllung ihrer Aufgaben von den Stäben und den Controllern beratend unterstützt.

Marktsystem auch im SF DRS selbst

FAZIT

Die verstärkte Eigenverantwortlichkeit und die systematische Diskussion über den Erfolg jeder Sendung setzt ein Umdenken der Mitarbeiter und ein verändertes Verhalten der Vorgesetzten voraus. Es wird in den nächsten Monaten notwendig sein, durch intensive Diskussionen und Ausbildungskurse den Redaktionsleitern zu helfen, ihre zusätzlichen Aufgaben wahrnehmen zu können.

Es sei nicht verschwiegen, dass die Veränderungen vereinzelt auch Widerstand provoziert haben. Einzelne Vorgesetzte verloren ihren Kaderjob, Mitarbeitern von aufgehobenen Sendungen wurde sehr viel Flexibilität abverlangt, mussten sie sich doch für neue Sendungen bewerben. Auch ging zu Beginn die Angst um, dass sämtliche Minderheitensendungen mit vorwiegend kulturellem Inhalt aus dem Programm gestrichen und durch Einschaltquotenrenner ersetzt würden.

Insgesamt haben jedoch die Umstrukturierungsprozesse zu einer erfreulichen Dynamik und Kreativität geführt. Schwächen wurden rascher bearbeitet und behoben, mit dem Resultat, dass das SF DRS seinen Zuschauermarktanteil 1993 um zwei Prozentpunkte auf 29 Prozent im 24-Stunden-Durchschnitt und auf 37 Prozent in der *Prime time* erhöhen konnte.