

# hamburger hefte zur **medienkultur**



ISSN 1619-5442 | Herausgegeben vom Institut  
für Medien und Kommunikation des Departments Sprache, Literatur, Medien SLM I der Universität Hamburg.



## Mediengeschichte als

## Unternehmensgeschichte

### Überlegungen zu einem neuen Paradigma

Hrsg. Knut Hickethier

no **03**

## **Bisher sind erschienen:**

### Heft 1

Knut Hickethier: Medienkultur und Medienwissenschaft. Das Hamburger Modell. Vorgeschichte, Entstehung, Konzept  
(93 Seiten, 2001. Dieses Heft ist leider vergriffen)

### Heft 2

Joan Kristin Bleicher (Hrsg.): Fernsehgeschichte. Modelle - Theorien - Projekte  
(77 Seiten, ISSN 1619-5442, 2003.)

### Heft 3

Knut Hickethier (Hrsg.): Mediengeschichte als Unternehmensgeschichte. Überlegungen zu einem neuen Paradigma  
(99 Seiten, mit Abbildungen, ISSN 1619-5422, 2006)

### Heft 4

Jürgen Voigt: Dokumentarfilm im Fernsehen. Überlegungen zu einem facettenreichen Genre  
(56 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, ISSN 1619-5442, 2003.)

### Heft 5 - in Vorbereitung:

Klaus Bartels/Jan-Noël Thon (Hrsg.): Computer/Spiel/Räume. Materialien zur Einführung in die Computer Game Studies

### Heft 6

Annamaria Benckert, Margarete Czerwinski, Knut Hickethier und Hanno Willkomm (Hrsg.):  
"Wir hatten einen Lacher" - Die Geschichte der deutschen Wochenschauen  
(85 Seiten mit zahlreichen Abbildungen, ISSN 1619-5442, 2002.)

### Heft 7

Wolfgang Settekorn (Hrsg.): Fussball - Medien / Medien - Fussball  
Zur Medienkultur eines weltweit populären Sports  
(127 Seiten, Teil 1 und Teil 2, ISSN 1619-5442, 2006)

### Heft 8 - in Vorbereitung:

Joan Bleicher: We love to entertain you (Arbeitstitel)

### Koordination :

Prof. Dr. Knut Hickethier  
Universität Hamburg  
Medienkultur  
Institut für Germanistik II  
Von-Melle-Park 6  
20146 Hamburg



# Mediengeschichte als Unternehmensgeschichte

Überlegungen zu einem neuen Paradigma

mit Beiträgen von



Knut Hickethier

Jan-Otmar Hesse

Hans-Ulrich Wagner

Mark Lührs

Florian Kain

Joan Kristin Bleicher

# Impressum



Institut für Medien  
und Kommunikation



Universität Hamburg  
Fakultät für Geisteswissenschaften  
Department für Sprache, Literatur, Medien - SLM I  
Studiengänge Medien- und Kommunikations-  
wissenschaft / Medienkultur

Hamburger Hefte zur Medienkultur (HHM)  
Preprints aus dem Zentrum für Medien und  
Medienkultur des Departments SLM I  
der Universität Hamburg

Hrsg. von Ludwig Fischer, Knut Hicketier, Johann  
N. Schmidt und Wolfgang Settekorn  
in Zusammenarbeit mit Klaus Bartels, Joan Kristin  
Bleicher, Jens Eder, Bettina Friedl, Jan Hans, Corinna  
Müller, Hans-Peter Rodenberg, Peter von Rügen, Rolf  
Schulmeister, Joachim Schöberl, Harro Segeberg

Gestaltung und Redaktion:  
Daniel Kock

Layout-Vorlagen:  
Timo Großpietsch

Druck: Print & Mail der Universität Hamburg  
ISSN 1619-5442

© 2006 by ZMM

Anschrift des Studiengangs:  
Universität Hamburg  
Institut für Medien und Kommunikation  
Von-Melle-Park 6  
20146 Hamburg  
Sekretariat:  
Tel: 040.42838-4816  
Fax: 040.42838-3553  
Web: <http://www.sign-lang.uni-hamburg.de/>  
Medienprojekt/

# Vorwort

Im Jahr 2005 entstand innerhalb der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte (GUG) der Arbeitskreis ‚Medienunternehmensgeschichte‘. Auf einem Treffen in Frankfurt am Main kamen Unternehmenshistoriker, Medien- und Kommunikationsgeschichtler und Archivare aus öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Medienunternehmen zusammen, um über Für und Wider einer Unternehmensgeschichtsschreibung der Medien zu diskutieren. Am Ende dieser Tagung stand die Gründung des Arbeitskreises ‚Medienunternehmensgeschichte‘.

Im Frühjahr 2006 tagte der Arbeitskreis in Hamburg. Gastgeber war das Institut für Medien und Kommunikation der Universität Hamburg, mit Unterstützung des Norddeutschen Rundfunks. Auf diesem Treffen ging es neben den methodischen Grundsatzfragen, die weiter diskutiert wurden, vor allem um die Darstellung einzelner Arbeiten und Forschungsvorhaben von historisch arbeitenden Medienwissenschaftlern. Dabei standen vor allem Beiträge zu den elektronischen Medien und zum Film im Vordergrund. Hans-Ulrich Wagner und Mark Lührs berichteten von ihrer Arbeit an der Geschichte des Nordwestdeutschen Rundfunks zwischen 1948 und 1955, Florian Kain stellte Ergebnisse seiner Untersuchungen zur ZDF-Geschichte der Zeit von 1976 bis 1982 vor und Joan K. Bleicher lieferte einen

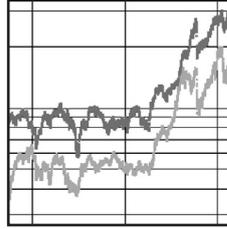
Einblick in ihre Forschungen zur Unternehmensgeschichte eines bekannten Hamburger Programmkinos („Abaton“).

Die Beiträge von Knut Hickethier und Jan-Otmar Hesse versuchen einen ersten theoretischen Rahmen zu liefern. Hickethier erörtert das Konzept ‚Medienunternehmensgeschichte‘ aus der Sicht der Medienwissenschaft, deutlich noch mit einer gewissen Skepsis, wie umfassend Medienunternehmensgeschichte als ein Konzept der Mediengeschichtsschreibung zu verstehen ist. Die angedeuteten Möglichkeiten greift Jan-Otmar Hesse als ausgewiesener Unternehmenshistoriker auf und entwickelt mit einer gewissen Emphase die Perspektiven eines solchen Ansatzes.

Die Veröffentlichung dieser Beiträge in dieser Preprintausgabe will zu weiteren Forschungen in diesem neuen Sektor der Medienhistoriographie anregen. Es gibt noch viel zu tun und es ist noch viel zu entdecken.

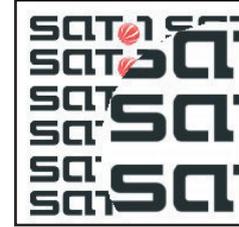
Dank gilt vor allem Gabriele Pieri von der Geschäftsführung der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte ([www.unternehmensgeschichte.de](http://www.unternehmensgeschichte.de)), die die Tagungen organisiert hat. Dank auch Jan-Otmar Hesse mit seinen zahlreichen Anregungen und der Mitarbeit in der Leitung des Arbeitskreises.

Knut Hickethier



# Inhalt

- I. Ist Medienkommunikation ein Marktgeschehen?** S. 08  
Zu Kategorien und Modellen einer möglichen Unternehmensgeschichtsschreibung der Medien (Knut Hickethier)  
Zu den Arbeitsgebieten der Mediengeschichtsschreibung  
Unternehmensgeschichte der Medien - ein neues Paradigma?  
Unternehmenskonzept und Technikgeschichte  
Öffentliche Unternehmen oder Institutionen?  
Der Unternehmer oder der Akteur?  
Das Fehlen einer Wirtschaftsgeschichte der Medien  
Netzwerke als vertrauensbasierte Kooperationsformen  
Der Markt als ökonomiegeschichtliche Kategorie
- II. Medienunternehmen in der deutschen Unternehmensgeschichte** S. 29  
(Jan-Otmar Hesse)
- III. Mehr-Wert-Fragen: Reflexionen auf eine Unternehmensgeschichte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks** S. 39  
(Hans-Ulrich Wagner)  
Paradigmenwechsel? Politik und Markt in der Rundfunkgeschichte  
Zwischen Kultur und Ökonomie: Zur Unternehmensgeschichte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks  
Formative Years: Zur „Unternehmensgeschichte“ des NWDR 1945-1955



IV.	<b>Bausteine einer NWDR-Unternehmensgeschichte</b> (Mark Lührs)	S. 60
	Ein verordneter Kompromiss: Unternehmungsgründung des NWDR Wirtschaftliches Interesse: Analyse der rechtlichen Grundlagen und Organisation des NWDR Soll und Haben: der NWDR ab 1948 aus ökonomischer Sicht	
V.	<b>Das ZDF in der Ära Karl-Günther von Hase</b> (Florian Kain)	S. 71
VI.	<b>Abaton - Unternehmensgeschichte eines Kinos</b> (Joan Kristin Bleicher)	S. 80
	Die ökonomische Bedeutung immaterieller Güter Themenschwerpunkte bisheriger Forschungsarbeiten zur medienhistorischen Unternehmensgeschichte Die Besonderheiten der Programmkinos Zur möglichen Methodik der regionalen Unternehmensgeschichte eines Programm-Kinos Die Vor- und Frühgeschichte des Abaton Zur Finanzgeschichte Führungsmodell des Abaton Das Abaton und seine Wechselwirkung mit der Hamburger Filmszene Gratwanderungen zwischen Kunst und Kommerz Die Akteursbeziehungen des Abaton Die Bedeutung von Programm-Kinos als regionaler Veranstaltungsort	

# Ist Medienkommunikation ein Marktgeschehen?

## Zu Kategorien und Modellen einer möglichen Unternehmensgeschichtsschreibung der Medien

*Knut Hickethier*

### 1. Einleitung

Das Konzept der Unternehmensgeschichte der Medien steht zwischen dem Ideal einer alles umfassenden Darstellung des Vergangenen und der Arbeit einer theoriegeleiteten Erschließung eines historischen Teilbereichs der Medien, der Medienökonomie.

Sucht man nach Zuordnungen, ordnet sie sich in eine letztlich an Gerhard Maletzkes Kommunikationsmodell<sup>1</sup> orientierte und sich im Wissenschaftsbetrieb verfestigte Systematik der Segmentierung von Teilspekten der Mediengeschichtsschreibung ein, die sich bislang traditionell nach dem Kommunikationsschema ordnet: einer *Geschichte der Kommunikatoren* (also der Institutionen und Macher), einer *Geschichte der Medientechnik*, einer des *Mediums und seiner Medialität*, der *Aussagen* (zusammenzufassen in einer *Produkt- und Programmgeschichte der Medien*), einer *Geschichte der Rezeption*, der *Wahrnehmung* durch die Individuen und schließlich auch der *Funktionen der Medien für die Gesellschaft*. Hinzu kommt in der neueren Zeit eine Mediengeschichtsschreibung, die Mediengeschichte als *Diskursgeschichte* beschreibt, die also die Frage nach dem Sprechen über die

Medien und die dabei verwendeten Diskursmuster, Begriffe, Prämissen und Argumentationen in den Mittelpunkt stellt. Diese hier nur grob skizzierte Segmentierung schließt Übergänge, Querverbindungen und spezielle Fokussierungen ein. Alle medienhistoriografische Arbeit steuert dabei auf eine integrale Mediengeschichte zu.

Unternehmensgeschichte ist also auf der *Seite der Institutionen, der Kommunikatoren, der Macher* angesiedelt, wobei sie die anderen Sektoren der Medienkommunikation nicht außer Acht lassen kann. Sie legt den Fokus, wie schon der Begriff sagt, auf das Verständnis von Medien produzierenden Institutionen als „Unternehmen“, wobei zu klären ist, wer und was damit gemeint ist.

### 2. Zu den Arbeitsgebieten der Mediengeschichtsschreibung

„*Institutionsgeschichte*“ des Rundfunks – um es an diesem Feld der Mediengeschichtsschreibung einmal auszuführen – setzt als die älteste Form der Rundfunkgeschichtsschreibung mit dem „Studienkreis Rundfunk und Geschichte“ und der „Historischen Kommission der ARD“ in den 1970er Jahren

ein und konzentriert sich auf die historische Erschließung der Rundfunkanstalten der Weimarer Republik, dann auch der frühen Bundesrepublik, wobei die Zeit des Dritten Reichs immer noch seltsamerweise oft umgangen wird.

„*Institution*“ meint hier die Organisationsform und ihre Entwicklung, die administrativen Strukturen, dann auch die politischen und juristischen Rahmen in den Mediengesetzen, Verordnungen etc. Wesentlich sind auch die personellen Entwicklungen – hier gibt es ein nicht unerhebliches Interesse der Rundfunkmitarbeiter, vor allem der Programmverantwortlichen, das eigene Tun festgehalten und gewürdigt zu wissen. In diese Institutionsgeschichte waren auch einzelne Programmverantwortliche (etwa Hans Bausch als langjähriger SDR-Intendant und ARD-Vorsitzender)<sup>2</sup> sowie Archivare der Senderarchive involviert.<sup>3</sup> Hinzu kommen dann sehr früh auch Arbeiten zur technischen Entwicklung, dem Aufbau und der Durchführung des Sendebetriebs.<sup>4</sup> Die universitäre Forschung hielt sich hier in Grenzen,<sup>5</sup> erhielt aber durch die Arbeit des „Studienkreises Rundfunk und Geschichte“ wesentliche Impulse.

In den 1970er Jahren kam es in diesem Studienkreis, aber auch außerhalb von ihm in der entstehenden Medienwissenschaft zu einer historiografischen Hinwendung zu den Inhalten, Sendungen, Formen und Darstellungsprinzipien des Rundfunks (Hörfunk und Fernsehen) unter dem Stichwort der Sendungs- und Programmgeschichte. Wichtigste Beiträge sind hier die Arbeiten im „Sonderforschungsbereich Bildschirmmedien“ zur

Geschichte des Fernsehens in der Bundesrepublik Deutschland<sup>6</sup> und im DRA-Projekt zur Geschichte des Weimarer Rundfunks.<sup>7</sup> Daran schlossen sich Beiträge zur Rezeptionsgeschichte des Rundfunks an.<sup>8</sup>

Man kann eine solche sektorale Kategorisierung der Medienhistoriografie auch auf andere Medien übertragen, wobei sich deren historiografische Entwicklungen oft gegenläufig zueinander verhalten haben.

Beim *Film* wandte sich die Geschichtsschreibung z.B. zunächst den Produkten zu, den einzelnen Filmen, ging letztlich von literaturgeschichtlichen Modellen einer an einem Kanon der für wichtig und geschichtsbildend erachteten Filme orientierten Darstellung aus, verbreiterte diesen Ansatz, indem sie auch Genre- und Gattungsgeschichten schrieb (etwa die Geschichte des Westerns oder des Dokumentarfilms), um erst danach sich sowohl der Produktionsgeschichte als auch der Rezeptionsgeschichte zuzuwenden. Letztere setzt ein als eine Regionalgeschichte der Kinos<sup>9</sup>, der in ihnen sich entwickelnden Öffentlichkeit und der Filmrezeption. Sie beschreibt auch die einzelnen Strukturen der Kinos, stellt ihre Betreiber vor etc. und bildet dabei schon eine auf die Darstellung kleiner Einzelunternehmen ausgerichtete Form der Unternehmensgeschichte. Auf der Produktionsseite entstand in den 1980er Jahren eine Beschäftigung mit den großen Filmunternehmen, z.B. mit der Ufa; hier sind insbesondere die Arbeiten von Klaus Kreimeier (1992)<sup>10</sup>, sowie Hans-Michael Bock / Michael Töteberg (1992)<sup>11</sup> zu erwähnen, an die dann vor allem im Umkreis

des Hamburger Cinegraphs die Geschichtsschreibung der Tobis und anderer kleinerer Filmfirmen anknüpfte. Gerade Kreimeiers Buch über die Ufa war eine filmgeschichtliche Besonderheit, weil hier erstmals die internen Widersprüche des bis dahin als monolithisch verstandenen Ufa-Konzerns und die Bedeutung der Mitarbeiter sichtbar gemacht wurden.

In der *Pressegeschichtsschreibung* setzte wiederum die Historiografie zunächst – schon zu Beginn des 20. Jahrhunderts – als Darstellung einzelner Presseunternehmen und Zeitungen ein, geht dann zu einer Territorialgeschichte über (z.B. über die Zeitungsstadt Berlin durch Mendelssohn), um dann sich mit einzelnen Formen, Zeitungstypen etc. differenzierter zu beschäftigen. Immer wieder werden aber auch Unternehmensbiografien unterschiedlicher Art (etwa zum Hause Springer) vorgelegt. Erst in den 1960er Jahren kommt es dann zu übergreifenden Pressegeschichtsdarstellungen.<sup>12</sup>

Von einzelnen Vorarbeiten abgesehen kam es erst spät zur Geschichtsschreibung anderer Medien, etwa die der Telegrafie, des Telefons, der Post, wobei hier die neue Bedeutung von netzbasierten Medien wie dem Internet/Computer oder den Suchmaschinen Impulse zur Beschäftigung mit diesen Bereichen setzte und den Blick auf historische Formen der Netzorganisation lenkte.

Diese Differenz der Entwicklungen hat binnenwissenschaftliche Ursachen, die in der Erschließbarkeit des medienhistorischen

Materials, der unterschiedlichen Formen der Institutionalisierung der Mediengeschichte und vor allem an einem unterschiedlichen gesellschaftlichen Interesse an der historiografischen Erschließung der jeweiligen Medien liegen. Alle medialen Teilbereiche kennzeichnet die Tendenz, nicht nur einen Sektor, sondern möglichst alle zu erschließen und die entstehenden Ergebnisse dieser arbeitsteilig vorgenommenen zu integralen Darstellungen zusammenzufügen.

Medienübergreifende Darstellungen liegen ebenfalls vor, wenn Sie etwa an Faulstichs Versuch denken, eine Mediengeschichte als Kulturgeschichte von den Anfängen der Menschheit bis heute zu schreiben,<sup>13</sup> oder dann als Chroniken bzw. Chronologien von Mediendaten.<sup>14</sup>

Unternehmensgeschichte der Medien fängt also einerseits nicht ‚bei Null‘ an, sondern kann auf viele Arbeiten zurückgreifen, die sie sicherlich aus ihrer Perspektive neu gewichten muss, andererseits hat sie sich selbst einzufügen in ein Tableau vielfältiger Ansätze der Mediengeschichtsschreibung, die an unterschiedlichen ‚Baustellen‘ des historischen Bewusstseins über die Medien arbeiten.

### **3. Unternehmensgeschichte der Medien – ein neues Paradigma?**

Mediengeschichte als Unternehmensgeschichte zu betreiben, ist ein Konzept neueren Datums, auch wenn es dafür seit Beginn des 20. Jahrhunderts in der Verlags- und Presse-

geschichte frühe Beispiele gegeben hat. Der allgemeinen Unternehmensgeschichte geht es vereinfachend gesagt um sechs zentrale Fragen, die sich vor allem mit der Bestimmung ihres Gegenstands beschäftigen:<sup>15</sup>

- Wie konstituieren sich erfolgreiche Unternehmen, wie entstehen sie und wie erhalten sie sich über unterschiedliche historische Phasen hinweg?
- Wie lässt sich die innere Struktur eines Unternehmens beschreiben, welches sind die Konzepte der Unternehmensorganisation, ihrer Kultur, ihres Systems, als soziokulturelles Handlungsfeld?
- Welchen Einfluss haben technische Innovationen auf die Unternehmensentwicklung?
- Wie sind erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeiten beschaffen, welche Eigenschaften besitzen sie, welche Typen haben sich herausgebildet?
- Was sind die Paradigmen des unternehmerischen Handelns (ökonomische Effizienz, Kultur vs. Kommerz usw.), wie werden unternehmerische Entscheidungen getroffen?
- Wie agieren Unternehmen mit anderen (Netzwerke als vertrauensbasierte Kooperationsformen)?

Im Kern ist Unternehmensgeschichte ein Teil der Wirtschaftsgeschichte. Gegenüber globalen und nationalen Darstellungen der Wirtschaft insgesamt oder auch einzelner

Branchen konzentriert sie sich auf einzelne Firmen („Unternehmen“). Sie weist aber neben der Eingrenzung des Gegenstands auch spezifische Fragestellungen auf und hat vor allem in jüngster Zeit konzeptionelle Ansätze entwickelt, die sehr stark von ökonomischen Theorien geprägt sind. So liefert der theoretische „Werkzeugbaukasten“, den Hartmut Berghoff vor kurzem bereitgestellt hat,<sup>16</sup> zahlreiche theoretische „tools“ von der „Neuen Institutionenökonomie“ über die „Corporate Gouvernance“ bis zur „Evolutionsökonomie“ und anderem mehr. Berghoff selbst weist auf die möglichen Verengungen hin, die in einer alleinigen Ausrichtung der Unternehmensgeschichtsschreibung auf ökonomische Modelle liegen.

Diese Gefahr eines „ökonomischen Reduktionismus“<sup>17</sup> ist hier noch einmal anzusprechen, weil sich auch in den neueren Darstellungen des Selbstverständnisses der Medienmacher ein solcher Ökonomismus in den Vordergrund gedrängt hat und zunehmend auch die publizistischen Debatten über die Medien und die Medienkritik bestimmt.<sup>18</sup> Es bestehen deshalb innerhalb der Medienwissenschaft gewisse Bedenken gegenüber einer ausschließlich ökonomietheoretisch basierten Medienunternehmensgeschichte. Sie resultieren daraus, dass eine solche Geschichtsbetrachtung zu einem Zeitpunkt auftritt, als die Verfasstheit der Institutionen gerade in dem besonders umkämpften Bereich der elektronischen Medien zwischen ‚public service‘ und ‚Kommerzfunk‘ besonders umstritten ist. Viele möchten sich nicht zum Legitimationsgehilfen von Kommerzia-

lisierungsinteressen machen, indem sie auch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk bereits als ein letztlich verkapptes Unternehmen verstehen und alle Rundfunkprozesse nur noch ökonomisch deuten.

Die Bedenken gerade auch der Rundfunkhistoriker resultieren aber auch daraus, dass der Gegenstand jeweils unterschiedlich bewertet wird. Allgemeine Unternehmensgeschichte hat ihre Paradigmen im wesentlichen in der Auseinandersetzung mit großen Unternehmen und Konzernen (beispielgebend waren hier Krupp und Siemens)<sup>19</sup>, dann auch mit den Unternehmen des Mittelstands gewonnen. Es geht um Unternehmen, in denen das kaufmännische Denken, die Fragen der Ökonomie, der Gewinnerorientierung vor denen nach der Besonderheit ihrer Produkte stand und steht. Zumindest ist es eine Prämisse der Unternehmensgeschichtsschreibung, dass die Unternehmen der Stahlproduktion und die der Lebensmittelherstellung oder der Fernsehkommunikation als gleich oder ähnlich strukturierte Objekte zu betrachten sind.

Mediengeschichtsschreibung – und auch die Medieninstitutionen selbst – haben aber bis in die 1980er Jahre hinein ihre Tätigkeit als grundlegend different zu der der Stahlproduktion gesehen und dem kommunikativen Aspekt ihrer Angebote einen besonderen Status zugewiesen. Diese Besonderheit der Medienkommunikation bestand und besteht darin, dass sie Öffentlichkeit herstellt und der gesellschaftlichen Selbstverständigung dient und damit eine Infrastruktur für das Funktionieren der Gesellschaft liefert.

#### **4. Unternehmenskonzept und Technikgeschichte**

Für die Unternehmensgeschichte ist die Reflexion der Technik, vor allem ihr rascher und auf die Schaffung von Marktvorteilen bedachter Einsatz, von wesentlicher Bedeutung. Die technische Entwicklung und ihre wirtschaftliche Ausnutzung wird in der Unternehmensgeschichtsschreibung deshalb als enormer Impuls für unternehmerische Aktivitäten und Firmenexpansionen verstanden und mit großer Aufmerksamkeit betrachtet. Dabei geht es in der Regel um Fertigungs- und Distributionstechniken, die im Sinne der Unternehmensziele, also der Gewinnerwirtschaftung, nutzbar gemacht werden. Technikentwicklung wird deshalb vor allem ökonomiefunktional gedacht. Unternehmensgeschichte fragt, wie es den Unternehmen gelang und gelingt, technische Innovationen möglichst rasch aufzunehmen und sich daraus Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Mediengeschichtsschreibung geht stattdessen von einem eher umfassenderen, kulturwissenschaftlichen Verständnis der Technik aus.<sup>20</sup>

Mit ‚Technik‘ wird auch jeweils unterschiedliches gemeint. Für die modernen Massenmedien seit der Presse und der Telegrafie ist Technik das, was sie überhaupt erst konstituiert und ihren institutionellen Zweck bestimmt. Auch Radio- und Fernsehsendungen mit den in ihnen vermittelten Informationen, der durch sie ermöglichten Unterhaltung, sind immer medial, also durch eine Medientechnik verfasst und anders gar nicht denk-

bar. Technikeinsatz ist hier also nicht nur als ein Mittel zur Schaffung von Marktvorteilen zu sehen (diese Funktion kann teilweise auch bestehen), sondern unterliegt einer institutionalisierten Standardisierung, so dass der einzelne Anbieter von Sendungen nur dann neue Technik einführen kann, wenn die Empfänger über entsprechende Nutzungsmöglichkeiten verfügen bzw. diese in einem entsprechenden günstigen Preis-Leistungsverhältnis zur Verfügungen gestellt werden. Bringt z.B. ein Sender seine Angebote nur noch im HDTV-Format und die Haushalte verfügen nur in geringem Umfang über HDTV-Empfänger, kann er sich damit wenig Marktvorteile verschaffen. Er benötigt sogar noch zusätzliche Technik, um seinen HDTV-Formate wiederum mit der alten Sende- und Empfangstechnik kompatibel zu machen, verzichtet also gerade auf den Zusatznutzen, den das HDTV-Angebot liefern könnte. Er kann nur versuchen, durch weitere zusätzliche Kosten der Werbung und andere Promotionsaktionen seine neue Technik durchzusetzen. Das solche zusätzlichen Markteinführungskosten als Transaktionskosten enorm sein können, haben gerade in der jüngsten Mediengeschichte zahlreiche Innovationsversuche gezeigt.

Es muss hier also zwischen den medienkonstitutiven und den medienakzidentiellen Techniken unterschieden werden. Medienkonstitutive Techniken können in aller Regel nicht von einzelnen Unternehmen, sondern nur von marktübergreifenden, oft staatlichen Institutionen eingeführt werden, die daraus jedoch keine Marktvorteile ziehen.

Aus der Technikgeschichte des Hörfunks

und des Fernsehens ist aber auch bekannt, dass sich die Technikentwicklung nicht nur als eine Perlenkette stetiger Erfolge darstellt, sondern dazwischen auch immer wieder gescheiterte Entwicklungen aufweist, die gern verschwiegen werden, um das Konzept einer Mediengeschichte als Erfolgsgeschichte nicht zu gefährden. Denn gerade die Entwicklung der Technik der Rundfunkmedien, z.B. des Fernsehens, ist ja von Beginn an nicht teleologisch auf das Ziel einer Mediengestalt, wie wir sie heute kennen, ausgerichtet, sondern hat sich erst suchend in der Erprobung unterschiedlicher Modellvorstellungen von einem Fernsehen als Bildtelegrafie zum Fernkinematographen und Bildrundfunk, vor allem zu einem Programmfernsehen entwickelt (und auch manche Wege, die uns heute als Irrwege erscheinen – denken Sie an das sogenannte mechanische Fernsehen – nicht ausgespart).<sup>21</sup> Auch hier sind andere als nur im ökonomischen Sinne unternehmerische, etwa staatliche Faktoren von Bedeutung gewesen, die die Entwicklung wesentlich beeinflusst haben.

Gerade die neuere Medienentwicklung ist voll von wiederholt ausgerufenen technischen Revolutionen. Hier ergeben sich für die zeitnahe Mediengeschichtsschreibung interessante neue Aufgabenfelder, wenn wir diese technischen Entwicklungen nicht nur in ihren politischen, sozialen und kulturellen Auswirkungen erörtern, sondern auch in den Kontext einer Medienökonomie stellen, die sowohl unternehmens- und branchenbezogene Kosten und Nutzen reflektiert, als auch nutzerbezogen und volkswirtschaftlich

argumentiert. Hier lassen sich ganz neue Fragestellungen und Konzepte aus medien-geschichtlicher Sicht für eine allgemeine Unternehmensgeschichte entwickeln.

## 5. Öffentliche Unternehmen oder Institutionen?

Bezugspunkt meiner Überlegungen ist die Rundfunkgeschichtsschreibung, weil bei ihr die Differenzen zu einer unternehmens-geschichtlichen Perspektive besonders ausgeprägt sind. Denn der Rundfunk (und damit sind entsprechend der Rundfunkdefinition im Folgenden immer Radio und Fernsehen gemeint) etablierte sich zunächst (in der Weimarer Republik) als halb private, dann (noch vor dem „Dritten Reich“, aber vor allem in ihm) als staatliche und nach 1945 (in der Bundesrepublik Deutschland) als öffentlich-rechtliche Institution. Er hat sich nach 1945 als *Agentur der Gesellschaft* verstanden, die (und ich klammere hier erst einmal die privatrechtlichen Anbieter nach 1984 aus) eine Art von Auftragsproduktion betreibt, um die gesellschaftliche Selbstverständigung zu organisieren, die wiederum die Voraussetzung für das Funktionieren des Gemeinwesens, des Staates, ist.

Ökonomie wurde und wird hier als *Bedingung und Rahmen* verstanden, nachgeordnet dem Rahmen, den die Politik durch spezifische Gesetze, Verordnungen etc. stiftet. Dementsprechend galt der Rundfunk nach 1945 als eine Institution, die zwischen Staat und Wirtschaft angesiedelt ist, weder staatlich noch privatwirtschaftlich organi-

siert, vergleichbar mit anderen öffentlichen Einrichtungen, die in ihren Handlungsmöglichkeiten durch die Konstruktion des öffentlichen Rechts bestimmt wird, das wiederum Teil des Verwaltungsrechts ist. Die im Verlagswesen diskutierten Dichotomien zwischen „Kultur und Kommerz“<sup>22</sup> oder die im Theater- und Filmbereich zwischen „Kunst und Kommerz“ hat es deshalb im Rundfunk in vergleichbarer Weise nie gegeben, auch wenn vielleicht der eine oder andere Beitrag in den Radio- und Fernsehdebatten sich dieser Begriffe bedient und sie den Theater- und Filmdiskussionen entlehnt hat.

In der Mediengeschichtsschreibung wurde bisher vor allem der Begriff der *Institutionsgeschichte* verwendet, weil sich der Begriff neutraler gegenüber den verschiedenen Möglichkeiten gesellschaftlicher Korporationsformen verhält und ‚Institutionalisierung‘ den Aspekt der dauerhaften Verankerung der Medien im gesellschaftlichen Gefüge impliziert, der dem Verständnis der Medien als gesellschaftlicher Agentur zur Sicherung des Gemeinwesens stärker entspricht als der Unternehmensbegriff.<sup>23</sup>

Institutionen sind „geronnene Kultur“, weil sie „kulturelle Wertorientierungen in eine normativ verbindliche soziale Ordnung“ überführen und den Menschen als eine „objektive Macht“ gegenüberreten.<sup>24</sup> Dem Unternehmensbegriff ist wiederum stärker der Handlungsbegriff eingeschrieben, weshalb sich heute auch manche Institutionen Abteilungen zulegen, die sich „Unternehmensplanung“ nennen. „Unternehmen“ sind im engeren Sinne jedoch ökonomisch basierte

Korporationsformen und kategorial Unterformen des allgemeinen Institutionsbegriffs, ebenso wie die „Anstalten“ des öffentlichen Rechts, wie Vereine oder – im kleineren Maßstab – die Ehe.

Natürlich operierten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter schon immer auch wirtschaftlich, zahlten Löhne und Gehälter, erwarben gegen Geld Autorenrechte, kauften Produktions- und Distributionsmaterial ein, mieteten oder kauften Grundstücke, veräußerten auch Sendungen an andere Rundfunkanbieter etc. Aber ihre Ökonomie folgt anderen Zielen und ist anders strukturiert als ein auf Gewinnerzielung ausgerichteter Wirtschaftsbetrieb.

Die Institutionsgeschichte verstand ihren Gegenstand ‚Institution‘ schon immer in unterschiedlicher Weise. Der kursorische Blick in die Arbeiten von Först, Köhler, Lersch, Rüdén/Wagner (diese zum NWDR) lässt folgende Modelle erkennen:<sup>25</sup>

a) Zum einen das Modell der *Pionier-Geschichte*: Hier wird die Erfindung des jeweiligen Mediums durch seine Mitarbeiter beschrieben, zumeist anekdotenhaft, als Erzählung einer verschworenen Gemeinschaft, die in Hingabe zum Medium sich aufopfernd für alles einsetzt. Die NS-Fernsehgeschichte ist in den Erinnerungen von Wagenführ bis Riek nach diesem Muster gestrickt, wobei alle konstitutiven Elemente wie die politische Verfassung ausgeblendet werden. Daraus entsteht dann, quasi in Form einer ‚organischen‘ Herausbildung, ein administratives Gebilde mit einer eigenen Struktur, mit Vernetzungen

nach außen, deren innere Kerne aber zum einen die Organisation des Sendebetriebs, zum anderen die der Programmbeschaffung und zum dritten die politische und finanzielle Verwaltung darstellt.

b) Dann gibt es das Modell der *von der Politik abhängigen Behörde*, die sich in ihrer Struktur an der Verwaltungsstruktur staatlicher Behörden orientiert und zumeist in einem direkten Akzeptanz- oder Widerspruchsverhältnis zu den politischen Vorgaben der Rahmenbildungen steht. Der Rundfunk mit seiner Geschichtsschreibung stellt auf diese Weise seine Eigenständigkeit gegenüber der Politik und die permanenten Versuche, Unabhängigkeit zu gewinnen, in den Vordergrund und begreift sich selbst als eine Art vierte Gewalt innerhalb des Gemeinwesens. Diese Bemühungen um Unabhängigkeit resultieren gerade aus dem den politischen Institutionen ähnlichen Selbstverständnis einer quasi behördlichen Einrichtung, die im Inneren als Verwaltung aufgebaut ist. Wir haben es hier implizit auch mit *Bürokratie-Modellen* zu tun und das Ziel der Rundfunkanstalten, Entscheidungshierarchien abzuflachen, Entscheidungswege zu verkürzen, ist vor dem Hintergrund solcher Modellbildungen der eigenen Institution zu sehen.

c) Der *systemtheoretisch sich begründende Ansatz*, die Rundfunkanstalten als Systeme zu begreifen, schließt an solchen Bürokratie-Modellen an (Niklas Luhmanns Systemtheorie ist ja letztlich selbst aus dem Verwaltungsdenken heraus entstanden). Systemtheorie hat sich aber vor allem in der

Beschreibung von Redaktionseinheiten (hier der politischen Berichterstattung) etabliert (Manfred Rühl u.a.), nicht aber insgesamt für den Rundfunk und auch nicht in einer historischen Perspektive. Dies liegt jedoch daran, dass es gerade in der Medienwissenschaft eine lang anhaltende Kontroverse zwischen ‚Konstruktivisten‘ und den ‚Historikern‘ im damaligen Siegener Sonderforschungsbereich ‚Bildschirmmedien‘ gegeben hat, der solche Erprobungen letztlich verhindert hat.

d) Zu den verschiedenen Konzepten gehört auch, dass *die Institution selbst als Teil einer größeren, integral gedachten Darstellung* anzusehen ist, bei der die Institution mit ihren verschiedenen Aspekten in einem Zusammenhang mit dem Programm, das sie produziert und vermittelt, mit dem kulturellen, sozialen und politischen Kontext gesehen wird. Eine solche, in einer umfassenden Geschichte eines Mediums integrierten Institutionsgeschichte, in der der ökonomische Aspekt selbst wiederum ein Element ist, kann in der Mediengeschichtsschreibung als ‚state of the art‘ angesehen werden.<sup>26</sup>

## 6. Der Unternehmer oder der Akteur?

Rundfunkprogrammanbieter in Deutschland haben sich über Jahrzehnte hinweg nicht primär als wirtschaftliche Unternehmen und ihre Verantwortlichen nicht als Unternehmer verstanden, sondern letztlich als *Institutionen der öffentlichen Meinung* und als *Kulturbetriebe*, denen ja auch nicht Unternehmer, sondern eben Intendanten vorstanden

und vorstehen, wobei für diese Begrifflichkeit der Theaterbetrieb Pate gestanden hat.

Viele der Programmverantwortlichen des Rundfunks sahen und sehen sich vorrangig als *Intellektuelle*, oft sogar als Literaten; z.B. vor 1945 Ernst Hardt und Friedrich Bischoff, oder in den 1950er und 1960er Jahren Heinz Werner Hübner, Clemens Münster, Hans Joachim Lange, Heinz Schwitzke, die alle selbst auch als Romanautoren oder Dramatiker tätig gewesen waren. Auch wenn sie dann im Rahmen einer öffentlich-rechtlichen Institution administrativ handelten, zum Teil weitreichende ökonomische Entscheidungen trafen, verstanden sie sich in erster Linie als verantwortlich handelnde Akteure im Kulturbetrieb, als *Sachwalter der Öffentlichkeit*, der Kultur, als Garanten einer demokratischen Meinungsbildung, nicht jedoch als Unternehmer vergleichbar mit Sigmund Loewe, Max Grundig oder anderen, um im Bereich der Mediengeräteproduktion zu bleiben.<sup>27</sup>

Die Herausstellung des „Unternehmers“ als zentralen Akteur eines Wirtschaftsbetriebs ist wohl als Reaktion auf eine Wirtschaftsgeschichte anzusehen, die eher allgemeine als medienspezifische Strukturen im Blick hat. In der Mediengeschichte ist die Rolle der handelnden Akteure nie vernachlässigt worden, hier kamen nicht nur die leitenden Personen in den Blick, sondern immer auch die anderen Mitarbeiter, wobei diese gerade im Rundfunk – etwa als Leiter von Programmbereichen, als Autoren, Regisseure, Darsteller, Moderatoren etc. – oft wesentliche Impulse für die weitere Entwicklung des Mediums gegeben haben. Umgekehrt

entfallen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk Handlungsrollen, die sich aus der Eigentümerschaft oder dem Kapitalbesitz ergeben.

Mediengeschichte ist eben nur zum kleineren Teil auch Industriegeschichte und mit dieser nur bedingt vergleichbar. Es wäre daher zu diskutieren, ob es auch so etwas wie einen „öffentlichen Unternehmer“ (oder einen „öffentlich-rechtlichen“ oder „staatlichen“ Unternehmer) gibt und ob die Bedingungen dafür ein ökonomisches Handeln implizieren. Jan-Otmar Hesse hat ein solches Modell für den Generalpostmeister Heinrich von Stephan entworfen.<sup>28</sup> Sicherlich lassen sich so auch Personen wie Hans Bredow, Adolf Grimme, Hans Bausch und andere in ihrem strukturierenden und konzeptionellen Einfluss auf die Rundfunkanstalten als öffentliche Akteure beschreiben, aber es ist genau zu untersuchen, ob sich die Modelle des Unternehmers, die etwa an den Siemens-Brüdern, an den Krupp-Eigentümern, an Oetker, Stinnes oder anderen entwickelt worden sind, als Paradigma für die Beschreibung solcher Rundfunkvertreter eignen oder ob hier sich nicht ganz andere Sets an Eigenschaften herausgebildet haben.

Bei herausragenden Intendanten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wie Hans Bausch, Klaus von Bismarck, Karl Holzamer, Friedrich Wilhelm von Sell oder Programmleitern wie Dietrich Schwarzkopff ist zu fragen, welcher Art ihre gestaltenden Initiativen waren. Denn schließlich geht es hier darum, unterschiedliche Interessen der Gesellschaft zum Ausgleich zu bringen, Partizipation zu ermöglichen und Informati-

onen zu vermitteln, die für den Fortbestand des Gemeinwesens von Bedeutung sind. Es geht auch darum, den politischen Druck auf die Rundfunkinstitution abzuwehren, den Einfluss wirtschaftlicher Interessen durch Wirtschaftsunternehmen, Verbände etc. auf den Rundfunk zu minimieren und die eigene Institution zu stabilisieren. Dies sind Aufgaben, die sich primär nicht ökonomisch definieren.

Es ist vielleicht für eine aus einer marktwirtschaftlich orientierten Wirtschaftsgeschichte kommende Historiografie auch schwer zu verstehen, dass es überhaupt nicht selbstverständlich ist, gesellschaftliche Kommunikation als Ware zu begreifen oder gar den Markt als Grundform aller Kommunikation zu verstehen, diese damit prinzipiell nur ökonomisch zu denken und als kapitalistisch verfasst zu modellieren.

Sicher ist das Konzept des ‚Unternehmers‘ brauchbar bei privatrechtlich organisierten Medien, wie sie z.B. die großen Verlage darstellen. Und natürlich ist eine Geschichte des Hauses Springer sinnvoll als Unternehmensgeschichte zu schreiben und das Unternehmerbild von Axel Cäsar Springer gehört selbstredend mit zum Profil der Verlagsgeschichte. Doch es geht ja um die Frage einer grundlegenden Paradigmenbildung innerhalb der allgemeinen Mediengeschichtsschreibung.

Dass sich heute in den Rundfunkanstalten die Vorstellung zu etablieren beginnt, dass Rundfunk unternehmerisch zu betreiben ist, liegt zum einen natürlich daran, dass wir es

seit 1984 mit kommerziell agierenden Sendeunternehmen zu tun haben, deren primäre Aufgabe nicht die Erfüllung eines gesetzlich vorgegebenen Programmauftrags ist, sondern die über das Betreiben von Programmen Gewinne für die Eigentümer erwirtschaften müssen. Wir haben es also hier mit ganz anderen Institutionen zu tun als sie bis Mitte der 1980er Jahre im Rundfunk tätig waren. Die kommerziellen Sendeunternehmen produzieren zwar auf der Produktebene scheinbar das Gleiche, betreiben jedoch in Wirklichkeit etwas ganz anderes, agieren mit anderen Rollen des gesellschaftlichen Handelns und gehen auch von einem grundlegend anderen Verständnis aus von dem, was an kommunikativen Produkten hergestellt wird.

Es ist ja von daher auch verständlich, dass wir erst jetzt, 20 Jahre nach dem Entstehen der ersten privatrechtlichen Sendeunternehmen in Deutschland, anfangen, über Fernsehen unter einem unternehmensgeschichtlichen Aspekt nachzudenken.

Gleichwohl ist zu konstatieren, dass wir über die neuen großen Programmanbieter wie RTL, Sat.1, Pro Sieben keine historiografische Beschreibungen besitzen, wenn ich von programmgeschichtlichen Studien, etwa von Joan K. Bleicher<sup>29</sup>, einmal absehe. Es fehlen institutions-, programm- und rezeptionsgeschichtliche Untersuchungen zu diesen Sendern, selbst auf der allgemeinsten Ebene; es fehlt schon allein, dass das schon bekannte Wissen über diese Unternehmen zusammengetragen und systematisch dargestellt wurde. Von Studien, die sich in die

Management-Etagen oder die vielleicht doch schon existierenden Unternehmensarchive hineinbegeben haben, ganz zu schweigen.

Zusammenfassend ist also festzuhalten: Bei einer unternehmensgeschichtlichen Perspektive für die Rundfunkgeschichte sollte nicht ein an der Geschichte der Industrieunternehmen gewonnenes Fachverständnis auf einen gesellschaftlichen Bereich übergestülpt werden, der sich von seiner Genese her nicht auf eine Philosophie des Unternehmens und des Unternehmers gründet. Die Gefahr besteht, dass dabei die Konstruktion der öffentlich-rechtlichen Einrichtung als eine zu überwindende Vorform des ‚Eigentlichen‘ oder gar – unter einem marktökonomischen Apriori – als ein deutscher ‚Sonderweg‘ (ein beliebtes historiografisches Modell) erscheint und von der Geschichtsschreibung marginalisiert werden soll. Statt dessen ist nach den besonderen Bedingungen der Medienökonomie zu fragen, ist eine Wirtschaftsgeschichte der Medien zu schreiben, in der die Unternehmensperspektive ihre legitimen Platz hat.

## **7. Das Fehlen einer Wirtschaftsgeschichte der Medien**

Es fehlen – und das scheint mir gravierend zu sein – differenzierte Untersuchungen über die *Binnenstruktur der Rundfunkanstalten* in ihren administrativen Elementen, die ökonomisch fundiert sind: also z.B. die Anfang der siebziger Jahre in den großen Anstalten durchgeführte Neuorganisation des Produktionsbetriebs und die Umstellung des Rechnungs- und Finanzwesens von einer

kameralistischen hin zu einer betriebswirtschaftlichen Organisation – also gerade für die *ökonomisch agierenden Bereiche innerhalb der Medienbetriebe*.<sup>30</sup>

Dazu gehört auch eine systematische und historische Aufarbeitung der Planungs-, Entscheidungs- und Realisationsprozesse, wie sie modellhaft zwar z.B. von Karstens/Schütte<sup>31</sup> für den privatrechtlichen Fernsehbereich (hier stand der Sender VOX Pate) und in Einzelstudien zur Fernsehproduktion allgemein vorliegen,<sup>32</sup> aber bisher nicht auf einer allgemeinen Ebene durchgeführt wurden. Gerade hier kann eine auf die Produktions- und Sendestrukturen ausgerichtete unternehmensgeschichtliche Analyse der einzelnen Rundfunkinstitutionen für die Forschung fruchtbar sein, weil damit auch mögliche Differenzen zwischen den verschiedenen Rundfunkanstalten sichtbar werden können.

Dass es umfassende Analysen über institutionelle Binnenstrukturen („die sozialen Beziehungen innerhalb des Großbetriebs Fernsehanstalt“) allenfalls nur rudimentär gibt, liegt auch daran, dass die Sendeanstalten anfangs nur institutionell, aber nicht soziokulturell gedacht wurden und sich später die Auffassung einer Black Box für die Institution durchsetzte, also die Vorstellung, dass die Rundfunkinstitutionen vor allem an ihren Produktionen (am Programm und seinen Sendungen) und weniger an ihrer inneren Betriebsstruktur und dem Befinden der Mitarbeiter zu messen seien.

Im Hintergrund der zu konstatierenden De-

fizite steht die Feststellung, dass es eine *Wirtschaftsgeschichte des Rundfunks* bislang ebenfalls noch nicht gibt. Zwar liegen inzwischen unterschiedliche theoretische Arbeiten zur Medienökonomie vor,<sup>33</sup> doch auch hier handelt es sich letztlich um erste Aspektierungen des gesamten Feldes. Im Vordergrund stehen immer wieder Beiträge zur Medienfinanzierung,<sup>34</sup> neuerdings auch Beiträge zur Marktstruktur, wobei die Verwendung des Marktbegriffs allerdings häufig nur metaphorisch im Sinne der Zuschauerresonanz gedacht wird.<sup>35</sup> In jüngerer Zeit hat sich allerdings auch eine ökonomietheoretische Betrachtung von Märkten durchgesetzt.<sup>36</sup>

Eine solche spezielle Wirtschaftsgeschichte fehlt zum einen für die *öffentlich-rechtlichen Anstalten*. Zwar gibt es immer wieder auch eine Thematisierung der Finanzstrukturen des öffentlich-rechtlichen Fernsehens in den integral angelegten Darstellungen einzelner Medien oder einer Medienbranche, doch fehlt es an detaillierten und differenzierten Studien. Dass solche über den Rundfunk in der Vergangenheit nicht entstanden sind, hat natürlich auch etwas mit der wirtschaftlichen Konstitution des öffentlich-rechtlichen Rundfunk zu tun, der als hauptsächlich gebührenfinanzierter Rundfunk über regelmäßig steigende Einnahmen verfügte und diese im Sinne einer öffentlichen Verwaltung etatistisch ausgab. Daran war historiografisch wenig interessant, weil es weder größere Veränderungen noch fundamentale Krisen gegeben hat. Selbst die Debatte Anfang der 1970er Jahre über den hohen Anteil der

Werbefinanzierung an den Einnahmen der öffentlich-rechtlichen Anstalten (beim ZDF in dieser Zeit fast die Hälfte des gesamten Etats) hat nicht zu einer umfangreichen wirtschaftsgeschichtlichen Untersuchung des Fernsehens angeregt.

Eine solche Wirtschaftsgeschichte fehlt zum anderen aber auch für die jüngeren *privatrechtlichen Sendeunternehmen*. Dabei wäre es hier schon lohnenswert, nicht nur den Aufstieg und Zusammenbruch der Kirch-Gruppe einmal unter wirtschafts- oder noch besser unter unternehmensgeschichtlicher Perspektive aufzuarbeiten, sondern auch generell die Ökonomie des privatrechtlichen Fernsehens. Es ist doch schon erstaunlich, dass zwar die großen Fernsehunternehmen wie RTL und SAT.1 1984/85 starten, aber RTL erst 1992, also acht Jahre später, erstmals in den schwarzen Zahlen ist, SAT.1 erst 1998 und viele kleinere Programme immer noch in den roten Zahlen stecken. Die Anlaufkosten sollen insgesamt 4,5 Mrd. DM betragen haben – welches Kapital wurde denn hier vernichtet? Wer hat diese Etablierung eines kommerziellen Fernsehens denn bezahlt?

Hier hilft auch der Vergleich mit der industriellen Unternehmensgeschichte wenig, wenn wir erfahren, dass die Anfangsschulden von Krupp aus der Familienkasse der Verwandten beglichen wurden,<sup>37</sup> weil die Dimensionen der neuen Kapitalvernichtung in den Medien sehr viel größer waren als dass sie noch aus dem Familienvermögen hätten bewältigt werden können. Aber vielleicht helfen hier die ökonomischen Markttheorien

weiter, die eine solche Kapitalvernichtung als eine Art von Transaktionskosten für die Etablierung der Unternehmen auf dem Markt verbuchen.

Eine solche Wirtschaftsgeschichte wäre natürlich auch für die Post und die Telekom zu schreiben und es ist von großem Interesse, wie hier staatliche Unternehmen eine zweistellige Zahl von Milliarden DM in Form von Kabeln für die Etablierung des privatrechtlichen Fernsehens vergraben haben. Die Gesellschaft hat hier über die Postgebühren enorme Beträge für eine neue Fernseh-Infrastruktur aufgebracht, die zunächst von der Bevölkerung gar nicht angenommen wurde und mit der dann später private Medieneigentümer Gewinne erwirtschaftet haben.

Wirtschaftsgeschichte setzt – schon aus Gründen der Machbarkeit – als Geschichte der ökonomisch agierenden Einheiten, also der einzelnen Institutionen an, um danach durch eine Zusammenschau neben der betriebswirtschaftlichen auch die volkswirtschaftliche Dimension in den Blick zu bekommen.

## **8. Netzwerke als vertrauensbasierte Kooperationsformen**

Diese Überlegungen führen zu weiteren Problemstellungen, die unter dem Aspekt der Netzwerke eine unternehmensgeschichtliche Perspektive erhalten können. Wir haben bisher vom Fernsehen als einer Institutions- und Unternehmensstruktur gesprochen und dabei vor allem die Sendeunternehmen im Blick

gehabt. Nun ist ein Kennzeichen der Rundfunkkommunikation, dass die Sender nicht alles, was sie ausstrahlen, auch selbst produzieren. Zwar war es das Ideal des deutschen Rundfunks, Produktion und Distribution in einer Hand zu halten, doch war eine solche Struktur schon in den allerersten Anfängen des Radios und des Fernsehens nicht zu realisieren und mit dem wachsenden Programmausbau, der sowohl Hörfunk wie Fernsehen kennzeichnet, erst recht nicht. Das heißt, der Rundfunk muss permanent Sendungen von anderen Produzenten einkaufen. Dazu bedarf es eines Netzes von zuliefernden anderen Rundfunksystemen oder an unabhängigen Produzenten.

Spätestens seit den 1960er Jahren gibt das bundesdeutsche Fernsehen die Produktion von Sendungen auch direkt an externe Produzenten in Auftrag. Heute wird diese Form der Auftragsproduktion ‚outsourcing‘ genannt. Diese Praxis wurde bereits vor der Gründung des ZDF (im Kontext der Planung eines staatlichen, aber kommerziell produzierten Bundesfernsehens und der „Freies Fernsehen“ GmbH) auf breiter Ebene etabliert und führte dazu, dass z.B. das ZDF seit dessen Beginn in den 1960er Jahren mit ca. 80 programmproduzierenden, privatwirtschaftlich arbeitenden Film- und Fernsehproduzenten eine dauerhafte Geschäftsbeziehung einging.<sup>38</sup> Spezifische Wirtschaftsbeziehungen mit privatrechtlichen Firmen auf allen Ebenen der Dienstleistungen für die Produktion und Distribution entstanden. Die dabei entstehende Vernetzung, zu der ab Mitte der 1970er auch noch über das Film-Fernseh-Abkommen die

Filmförderung hinzukam, erzeugten eigene Formen einer öffentlich-rechtlich-kommerziellen Produktionsstruktur, die bis heute die gesamte deutsche Film-Fernsehwirtschaft geprägt haben.

Dazu gehört auch, dass die öffentlich-rechtlichen Anstalten in der beginnenden Kinokrise 1958-1962 aus der Auflösung der gerade erst 1956 durch die Banken und im Auftrag der Bundesregierung neu gegründeten Ufa- und Bavaria-Filmkonzerne die Bavaria Studios als Bavaria-Atelierbetriebsgesellschaft erworben haben, Teile der Ufa-Studios in den ZDF-Besitz übergangen und auch der NDR sich über seine Werbetochter in die Realfilmstudios (heute Studio Hamburg) einkaufte. Die Sender sind damit selbst in die kommerzielle Film-Fernsehproduktion eingestiegen, wobei gerade dieser Einstieg der öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalten in die Filmwirtschaft diese überhaupt lebensfähig hielt.

Hier lassen sich weitere Arbeitsfelder für unternehmensgeschichtliche Analysen finden, denn der *Kranz von privatrechtlichen Firmen*, der sich um die öffentlich-rechtlichen Sendebetriebe angelagert hat, ist vielfältig und bunt. Aus diesem Kranz sind auch wieder neue Firmen-Agglomerate bis hin zur Konzernbildung entstanden. Die Kirch-Gruppe entstand ja gerade aus einer solchen Vielfalt bunter Firmen, die, ausgehend vom Filmrechtehandel, sich in diese öffentlich-rechtliche Fernseh-Wirtschaft einschmiegte, durch die Herstellung eines engen (nicht öffentlich gemachten) wirtschaftlichen Verbundes einer Vielzahl von

Firmen eine privatrechtliche vertikale Konzernstruktur erzeugte, deren Verästelungen in all ihren Teilen erst nach der Insolvenz der Kirch-Gruppe sichtbar wurde. Auch beim Bertelsmann-Konzern gibt es vergleichbare Firmengeflechte, wenngleich auch diese etwas transparenter sind als bei der Kirch-Gruppe. Thomas Lehning hat hier eine erste Darstellung des Unternehmens anhand von Firmenmaterialien vorgelegt, auch wenn eine ökonomietheoretische Grundierung nicht vorgenommen wurde.<sup>39</sup>

Die in solchen Firmenagglomeraten vorhandenen Beziehungsgeflechte, die als Netzwerke auf der Basis eines angewachsenen Vertrauens funktionieren, sind für eine mediengeschichtliche Untersuchung von großem Interesse, weil sie in ihrem Zusammenwirken bislang wenig aufgearbeitet sind.

## 9. Der Markt als ökonomiegeschichtliche Kategorie

Mediengeschichtsschreibung muss sich deshalb endlich auch der Wirtschaftsgeschichte der Medien annehmen, und diese ist sicherlich zunächst am leichtesten über die Geschichte einzelner Produktions- und Sendefirmen zu schreiben. Sie muss dabei den Marktbegriff ernst nehmen und ihn vor allem seiner ideologischen Pathosformeln entkleiden, mit der er gern in öffentlich geführten publizistischen Debatten versehen wird, wenn immer davon zu lesen ist, dass sich Sendungen ‚am Markt zu bewähren hätten‘.

Denn es gibt ja nicht nur den einen *Zuschauermarkt*, auf dem öffentlich-rechtliche und privatrechtliche Anbieter miteinander konkurrieren. Sondern dieser Zuschauermarkt selbst ist janusköpfig mit dem *Werbemarkt* verbunden: Die Zuschauer sind mit ihrem Interesse an einzelnen Sendungen über die Zuschauerforschung, insbesondere die Einschaltquotenmessung, direkt mit dem Werbemarkt verbunden, wenn die so erhobenen Einschaltquoten als ‚Preis‘ für die Schaltung von Werbespots dienen. Der Rundfunkbereich ist auf diese Weise ein Markt, der in seiner Struktur mit vielen *indirekten Entgelten* arbeitet. Georg Franck hat hier beispielsweise eine „Ökonomie der Aufmerksamkeit“ postuliert.<sup>40</sup> Francks Überlegungen eines Ersatzes der ‚harten‘ Geld-Ökonomie durch eine ‚weichere‘ Ökonomie der Aufmerksamkeit, der Prominenz, des Ruhms etc. sind jedoch abzuschwächen, denn es handelt sich dabei doch eher um Ergänzungen und Modifikationen einer sonst gleichwohl intakten und weiter bestehenden Grundierung der Medien durch eine Geldökonomie.<sup>41</sup>

Hartmut Winkler hat ein Modell der Zirkulation für die Medien als Strukturmodell vorgelegt, das er „Diskursökonomie“ genannt hat und versucht, alle Prozesse innerhalb der Medien durch die Kategorien des Tausches und der Zirkulation zu definieren.<sup>42</sup> Winkler ist damit einer eher strukturphilosophischen Medientheorie verpflichtet, die von der Form ihres Theorieverständnisses medienphilosophischen Konzepten (etwa von Flusser, Kittler, Virilio u.a.) verpflichtet ist und diese um transformierte ökonomische Kategorien in

der Tradition von Alfred Sohn-Rethel, Karl Marx u.a. erweitert. Eine jedoch sehr stark an der Materialität der Wirtschaftsprozesse orientierte Unternehmensgeschichtsschreibung müsste den Begriff des Marktes und der Zirkulation sehr viel enger fassen, um die historisch zu erfassenden Gegenstandsfelder der Medienökonomie einzugrenzen und bearbeitbar zu machen. Zu fragen ist deshalb, ob es auf einer strukturellen Ebene tatsächlich eine spezielle „Ökonomie des Medialen“<sup>43</sup> gibt, und ob bei ihr der Tausch- und Zirkulationsbegriff so weit ausgeweitet wird, dass er entweder anthropologisch fundiert oder ins Metaphorische überhöht wird.

Für die konkrete Verwendung des Marktbegriffs in einer wirtschaftsgeschichtlichen Untersuchung der Medien ist daran zu erinnern, dass es neben diesem Angebots-Zuschauer-Markt auch einen *Markt der Programmbeschaffung* gibt, sowie einen *Arbeitsmarkt*, auf der die verschiedenen Mitarbeiter rekrutiert werden; weiterhin einen *Markt der Produktionstechniken und der Betriebsmittel*, der *Distributionskanäle*, der *Endgeräte* und weitere Märkte, auf denen die mit dem Hörfunk und dem Fernsehen befassten Unternehmen tätig sind. Es ist hier genau zu schauen, wie die Märkte mit den divergenten Interessen der Marktbeteiligten aussehen. Die Mediengeschichtsschreibung muss von einem Marktverständnis wegkommen, das, auch wenn es zwischen den Märkten differenziert (etwa wenn zwischen Märkten der Inhalte, Übertragungswege und Endgeräte unterschieden wird)<sup>44</sup>, letztlich nur wieder auf den Nutzer hin orientiert ist.

Denn die Unternehmen können auf den verschiedenen Märkten mit jeweils völlig *verschiedenen Interessen* und einem je spezifischen – oft auch in seiner Tendenz gegensätzlichen - Markthandeln auftreten. Um ein Beispiel zu geben: ein Filmproduzent, der in den 1950er Jahren seine Filme letztlich nur dem Verleih verkaufen kann und damit eine starke Marktstellung bestimmt, steht dem Fernsehen als Konkurrenz des Kinos weniger kritisch gegenüber als Verleih und Kinotheaterbesitzer, die in ihrer Existenz durch das Fernsehen bedroht sind. Denn der Produzent gewinnt mit dem Fernsehen einen neuen Abnehmer und wird damit gegenüber den Distributionsagenten Kino und Fernsehen im Programmmarkt gestärkt.

## 10. Fazit

Diese Skizze von möglichen Perspektiven, aber auch von Differenzen, die das Konzept ‚Unternehmensgeschichte‘ für die Mediengeschichte besitzt, wurde am Beispiel des Rundfunks erörtert; sie lässt sich auf andere Bereiche, etwa das Kino und die Filmwirtschaft, das Verlagswesen oder die Presse, ausdehnen, ebenso auch für Untersuchungen quer zu den einzelnen Medien auf medienübergreifende Konzernbildungen, Cross-over-Verflechtungen und -Vernetzungen anwenden.

Unternehmensgeschichte als eine historiografische Untersuchung der Medien, die vom Paradigma des Unternehmens und des Unternehmers ausgeht, stellt im Spektrum einer sich sektoral aufteilenden Medienge-

schichtsschreibung keinen ganz neuen Aspekt dar, sie gewinnt jedoch durch die explizit ökonomietheoretische Ausrichtung den Charakter einer speziellen *theoriegeleiteten Mediengeschichtsschreibung*, der von vielen Medienhistorikern, die sich auf andere Aspekte der Mediengeschichte konzentrieren, mit Vorbehalt aufgenommen wird. Denn sie bricht das bis jetzt bestimmende konsensuale Verständnis einer an einem medientheoretischen Paradigma ausgerichteten integralen Mediengeschichtsschreibung auf.

Einen umfassenden Ansatz, Mediengeschichte insgesamt neu zu konfigurieren, kann Unternehmensgeschichte nicht bieten, dafür ist das aus verschiedenen anderen Bereichen kommende historiografische Interesse an den Medien zu vielfältig, sind die vielfältigen politischen, sozialen und vor allem kulturellen Dimensionen der Mediengeschichte nur unter der Gefahr eines „ökonomischen Reduktionismus“ in ein Unternehmenskonzept zu zwingen.

Als ein *Impuls* jedoch, die dringend notwendige wirtschaftshistorische Erschließung der Medien voranzubringen, kann Unternehmensgeschichte sicher verstanden werden und dabei mit großem Gewinn für die Mediengeschichtsschreibung Erfahrungen, Modelle, Theorieansätze liefern. Sie kann vielleicht auch für sich selbst aus der Spezifik der Medien – als Öffentlichkeit stiftende und gesellschaftliche Selbstverständigung organisierende Institutionen – neue Anregungen gewinnen.

## Literatur

- Abramson, Albert 2002: Die Geschichte des Fernsehens. München: Fink.
- Adelman, Ralph / Hesse, Jan-Otmar / Keilbach, Judith / Stauff, Markus / Thiele, Matthias 2006: Ökonomie des Medialen. Tausch, Wert und Zirkulation in den Medien- und Kulturwissenschaften. Bielefeld: Transcript.
- Altmeppen, Klaus-Dieter / Karmasin, Matthias (Hrsg.) 2003/04: Medien und Ökonomie. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften (bisher 3 Bde.).
- Bausch, Hans (Hrsg.) 1980: Rundfunk in Deutschland. München: DTV
- Berghoff, Hartmut 2004a: Moderne Unternehmensgeschichte. Paderborn u.a.: Schöningh.
- Berghoff, Hartmut 2004b. Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte Jg.(2004) H.2, S.131-148.
- Bleicher, Joan K. (1997): Programmprofile kommerzieller Anbieter seit 1984. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Bock, Hans-Michael / Töteberg, Michael (Hrsg.) 1992: Das Ufa-Buch. Kunst und Krisen Stars und Regisseure. Wirtschaft und Politik. Frankfurt/M.: Zweitausendeins.
- Dussel, Konrad 1999: Deutsche Rundfunkgeschichte. Eine Einführung. Konstanz: UVK.
- Dussel, Konrad/Lersch, Edgar/ Müller, Jürgen K. 1995: Rundfunk in Stuttgart 1950-1959. Stuttgart: SDR.
- Eder, Klaus 1997: Institution. In: Wulf, Christoph (Hrsg.): Vom Menschen. Handbuch Historische Anthropologie. Weinheim/Basel: Beltz, S. 159-168.
- Faulstich, Werner 1996ff.: Geschichte der Medien. Göttingen: Vandenhoeck & Rupprecht (bisher 4 Bde.).
- Franck, Georg 1994: Ökonomie der Aufmerksamkeit. München: Hanser.
- Först, Walter (Hrsg.) 1974: Aus Köln in die Welt. Köln/Berlin.

- Först, Walter (Hrsg.) 1980: Nach fünfundzwanzig Jahren. Köln u.a. Kohlhammer/Grote.
- Gall, Lothar 2000: Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums. Berlin: Siedler.
- Geißendörfer, Hans W./Leschinsky, Alexander (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion. Neuwied/Kriftel: Luchterhand.
- Goebel, Gerhard 1953: Das Fernsehen in Deutschland bis zum Jahre 1945. In: Archiv für das Post- und Fernmeldewesen 5.Jg.(1953), Nr.5, S. 259-393.
- Heinrich, Jürgen 1999: Medienökonomie. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hesse, Jan-Otmar 1997: Heinrich von Stephan (1831-1897). Unternehmer im Dienst der Staatsverwaltung. In: Post- und Telekommunikationsgeschichte 1/1997, S.10-12.
- Hesse, Jan-Otmar 2004: Review of Medienunternehmen zwischen Kultur und Kommerz. H-Net Reviews, April 2004. URL: <http://www.h-net.msu.edu/reviews/showrev.cgi?path=722> (24.1.2006).
- Hosp, Gerald: Medienökonomik. Medienkonzentration, Zensur und soziale Kosten des Journalismus. Konstanz: UVK.
- Hickethier, Knut 1998: Geschichte des deutschen Fernsehens. Stuttgart/Weimar: Metzler.
- Hickethier, Knut 2002: Geschichte der Fernsehproduktion. In: Geißendörfer, Hans W./Leschinsky, Alexander (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion. Neuwied/Kriftel: Luchterhand, S.224-237.
- Hickethier, Knut 2003: Einführung in die Medienwissenschaft. Stuttgart/Weimar: Metzler.
- Hickethier, Knut 2004: „Das Wunder der Technik“. Die Genese eines Mediums durch die Erprobung anderer Medienparadigmen: das Fernsehen zwischen Telegrafie, Tonfilm und Radio. In: Segeberg, Harro (Hrsg.): Die Medien und ihre Technik. Theorien – Modelle – Geschichte. Marburg: Schüren, S. 183-206.
- Hickethier, Knut 2005: Der Herbst der Medienkritik. In: Gerd Hallenberger u.a.: Neue Kritik der Medienkritik. Werkanalyse, Nutzerservice, Sales Promotion oder Kulturkritik? Köln: Herbert von Halem Verlag: edition medienpraxis 2005, S. 59-83.
- Hickethier, Knut / Bleicher, Joan K. 2002: Aufmerksamkeit, Medien und Ökonomie. Hamburg: LIT.
- Hiebel, Hans H. / Hiebler, Heinz / Kogler, Karl / Walitsch, Herwig 1999: Große Medienchronik. München: Fink.
- Hörisch, Jochen 2001: Der Sinn und die Sinne. Eine Geschichte der Medien. Frankfurt/M.: Eichborn.
- Karstens, Eric/Schütte, Jörg 1999: Firma Fernsehen. Wie TV-Sender arbeiten. Reinbek: Rowohlt.
- Kocka, Jürgen 1969: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Stuttgart: Klett.
- Köhler, Wolfram (Hrsg.) 1991: Der NDR. Zwischen Programm und Politik. Beiträge zu seiner Geschichte. Hannover: Schlütersche Verlagsanstalt.
- Koszyk, Kurt 1966: Deutsche Presse im 19. Jahrhundert. Berlin: Colloquium Verlag (Geschichte der deutschen Presse Teil II).
- Koszyk, Kurt 1972: Deutsche Presse 1914-1945. Berlin: Colloquium Verlag (Geschichte der deutschen Presse Teil III).
- Kreimeier, Klaus 1992: Die Ufa-Story. Geschichte eines Filmkonzerns. München: Hanser.
- Kreuzer, Helmut / Thomsen, Christian W. (Hrsg.) 1993/94: Das Fernsehen in der Bundesrepublik Deutschland. München: Fink (5 Bde.).
- Lehning, Thomas 2003: Das Medienhaus. Geschichte und Gegenwart des Bertelsmann-Konzerns. München.
- Lenk, Carsten 1997: Die Erscheinung des Rundfunks. Einführung und Nutzung eines neuen Mediums 1923-1932. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Leonhard, Joachim-Felix (Hrsg.) 1997: Programmgeschichte des Hörfunks in der Weimarer Republik. München: DTV.
- Lerg, Wilfried B. 1970: Die Entstehung des Rundfunks in Deutschland. Herkunft und Entwicklung eines publizistischen Mittels. Frankfurt/M.
- Lerch, Edgar 1989: Die Bedeutung der alten und neuen Medien für Wirtschaft und Gesellschaft. In: Pohl, Hans (Hrsg.): Die Bedeutung der Kommunikation für Wirtschaft und Gesellschaft. Stuttgart: Franz Steiner Verlag, S. 459-485.
- Lersch, Edgar 1990: Rundfunk in Deutschland 1934-1949. Stuttgart: SDR.

Maletzke, Gerhard 19963: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg: Hans-Bredow-Institut.

Monkenbusch, Helmut (Hrsg.) 1994: Fernsehen. Medien, Macht und Märkte. Reinbek: Rowohlt.

Mühl-Benninghaus, Wolfgang / Zerdick, Axel (Hrsg.) 2000: Ökonomie der AV-Medien: Fernsehen. Berlin: Vistas.

Paech, Anne 1985: Kino zwischen Stadt und Land. Geschichte des Kinos in der Provinz: Osnabrück. Marburg: Jonas.

Paschen, Herbert u.a. 2002: Kultur – Medien – Märkte. Berlin: Edition Sigma.

Pethig, Rüdiger / Blind, Sofia (Hrsg.) 1998: Fernsehfinanzierung. Ökonomische, rechtliche und ästhetische Perspektiven. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Pierenkemper, Toni 2000: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart: Steiner.

Plumpe, Werner 2004: 1968 und die deutschen Unternehmen. Zur Markierung eines Forschungsfeldes. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte jg.(2004), H.1, S.45-66.

Rüden, Peter von / Wagner, Hans-Ulrich (Hrsg.) 2005: Die Geschichte des Nordwestdeutschen Rundfunk. Hamburg: Hoffmann und Campe.

Scholten, Jens / Scharnetzky, Tim / Hesse, Jan-Otmar (Hrsg.) 2004: Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Essen: Klartext.

Segeberg, Harro (Hrsg.) 2004: Die Medien und ihre Technik. Theorien – Modelle – Geschichte. Marburg : Schüren.

Steffen, Joachim / Thiele, Jens / Poch, Bernd (Hrsg.): Spurensuche. Film und Kino in der Region. Oldenburg: Carl v. Ossietzky Universität 1993.

Steiner, Kilian J.L. 2005: Ortsempfänger, Volksfernseher und Optaphon. Die Entwicklung der deutschen Radio- und Fernsehindustrie und das Unternehmen Loewe 1923 – 1962. Essen: Klartext.

Stöber, Rudolf 2000: Deutsche Pressegeschichte. Einführung, Systematik, Glossar. Konstanz: UVK.

## Anmerkungen:

- <sup>1</sup> Maletzke, Gerhard: Psychologie der Massenkommunikation. Hamburg 1963: Hans-Bredow-Institut.
- <sup>2</sup> z.B. Bausch, Hans (Hrsg.): Rundfunk in Deutschland. München 1980: DTV
- <sup>3</sup> z.B. Först, Walter (Hrsg.): Aus Köln in die Welt. Köln/Berlin 1974; Först, Walter (Hrsg.): Nach fünfundzwanzig Jahren. Köln u.a. 1980: Kohlhammer/Grote; Lersch, Edgar: Rundfunk in Deutschland 1934-1949. Stuttgart 1990: SDR; Köhler, Wolfram (Hrsg.): Der NDR. Zwischen Programm und Politik. Beiträge zu seiner Geschichte. Hannover 1991: Schlütersche Verlagsanstalt; Dussel, Konrad/ Lersch, Edgar/ Müller, Jürgen K.: Rundfunk in Stuttgart 1950-1959. Stuttgart 1995: SDR.
- <sup>4</sup> z.B. Goebel, Gerhard: Das Fernsehen in Deutschland bis zum Jahre 1945. In: Archiv für das Post- und Fernmeldewesen 5.Jg.(1953), Nr.5, S. 259-393.
- <sup>5</sup> Vgl. Lerg, Wilfried B.: Die Entstehung des Rundfunks in Deutschland. Herkunft und Entwicklung eines publizistischen Mittels. Frankfurt/M 1970.
- <sup>6</sup> Stellvertretend: Kreuzer, Helmut / Thomsen, Christian W. (Hrsg.): Das Fernsehen in der Bundesrepublik Deutschland. München 1993/94: Fink (5 Bde.).
- <sup>7</sup> z.B. Leonhard, Joachim-Felix (Hrsg.): Programmgeschichte des Hörfunks in der Weimarer Republik. München 1997: DTV.
- <sup>8</sup> Lenk, Carsten: Die Erscheinung des Rundfunks. Einführung und Nutzung eines neuen Mediums 1923-1932. Opladen 1997: Westdeutscher Verlag.
- <sup>9</sup> Vgl. Paech, Anne: Kino zwischen Stadt und Land. Geschichte des Kinos in der Provinz: Osnabrück. Marburg 1985: Jonas; Steffen, Joachim / Thiele, Jens / Poch, Bernd (Hrsg.): Spurensuche. Film und Kino in der Region. Oldenburg: Carl v. Ossietzky Universität 1993.

- <sup>10</sup> Kreimeier, Klaus: Die Ufa-Story. Geschichte eines Filmkonzerns. München 1992: Hanser.
- <sup>11</sup> Bock, Hans-Michael / Töteberg, Michael (Hrsg.): Das Ufa-Buch. Kunst und Krisen Stars und Regisseure. Wirtschaft und Politik. Frankfurt/M. 1992: Zweitausendeins.
- <sup>12</sup> Vgl. Koszyk, Kurt: Deutsche Presse im 19. Jahrhundert. Berlin 1966: Colloquium Verlag (Geschichte der deutschen Presse Teil II); Koszyk, Kurt: Deutsche Presse 1914-1945. Berlin 1972: Colloquium Verlag (Geschichte der deutschen Presse Teil III); kürzlich auch: Stöber, Rudolf: Deutsche Pressegeschichte. Einführung, Systematik, Glossar. Konstanz 2000: UVK.
- <sup>13</sup> Faulstich, Werner: Geschichte der Medien. Göttingen 1996ff: Vandenhoeck & Rupprecht (bisher 4 Bde.); auch: Hörisch, Jochen: Der Sinn und die Sinne. Eine Geschichte der Medien. Frankfurt/M. 2001: Eichborn.
- <sup>14</sup> Hiebel, Hans H. / Hiebler, Heinz / Kogler, Karl / Walitsch, Herwig: Große Medienchronik. München 1999: Fink; Abramson, Albert: Die Geschichte des Fernsehens. München 2002: Fink.
- <sup>15</sup> Ich beziehe mich hier vor allem auf Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Paderborn u.a. 2004: Schöningh; Berghoff, Hartmut: Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte Jg.2004, H.2, S.131-148; Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart 2000: Steiner; Hesse, Jan-Otmar: Review of Medienunternehmen zwischen Kultur und Kommerz. H-Net Reviews, April 2004. URL: <http://www.h-net.msu.edu/reviews/showrev.cgi?path=722> (24.1.2006).
- <sup>16</sup> Berghoff, Hartmut: Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Faches. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte Jg.2004, H.2, S.131-148, hier S. 141ff.
- <sup>17</sup> Ebd., S. 142
- <sup>18</sup> Vgl. Hickethier, Knut: Der Herbst der Medienkritik. In: Gerd Hallenberger u.a.: Neue Kritik der Medienkritik. Werkanalyse, Nutzerservice, Sales Promotion oder Kulturkritik? Köln 2005: Herbert von Halem Verlag: edition medienpraxis 2005, S. 59-83.
- <sup>19</sup> Vgl. Gall, Lothar: Krupp. Der Aufstieg eines Industrieimperiums. Berlin 2000: Siedler; Kocka, Jürgen: Unternehmensverwaltung und Angestelltenschaft am Beispiel Siemens 1847-1914. Stuttgart 1969: Klett.
- <sup>20</sup> Vgl. Segeberg, Harro (Hrsg.): Die Medien und ihre Technik. Theorien – Modelle – Geschichte. Marburg 2004: Schüren.
- <sup>21</sup> Vgl. Hickethier, Knut: „Das Wunder der Technik“. Die Genese eines Mediums durch die Erprobung anderer Medienparadigmen: das Fernsehen zwischen Telegrafie, Tonfilm und Radio. In: Segeberg, Harro (Hrsg.): Die Medien und ihre Technik. Theorien – Modelle – Geschichte. Marburg 2004: Schüren, S. 183-206.
- <sup>22</sup> Hesse, Jan-Otmar: Review of Medienunternehmen zwischen Kultur und Kommerz. H-Net Reviews, April 2004. URL: <http://www.h-net.msu.edu/reviews/showrev.cgi?path=722> (24.1.2006).
- <sup>23</sup> Hickethier, Knut: Einführung in die Medienwissenschaft. Stuttgart/Weimar 2003: Metzler, S. 31f.
- <sup>24</sup> Eder, Klaus: Institution. In: Wulf, Christoph (Hrsg.): Vom Menschen. Handbuch Historische Anthropologie. Weinheim/Basel 1997: Beltz, S. 159-168, hier S. 159
- <sup>25</sup> Siehe Literaturverzeichnis
- <sup>26</sup> Vgl. Kreimeier, Klaus: Die Ufa-Story. Geschichte eines Filmkonzerns. München 1992: Hanser; Hickethier, Knut: Geschichte des deutschen Fernsehens. Stuttgart/Weimar 1998: Metzler; Dussel, Konrad: Deutsche Rundfunkgeschichte. Eine Einführung. Konstanz 1999: UVK. u.a.
- <sup>27</sup> Vgl. für diesen Bereich: Steiner, Kilian J.L.: Ortsempfänger, Volksfernseher und Optaphon. Die Entwicklung der deutschen Radio- und

- Fernsehindustrie und das Unternehmen Loewe 1923 – 1962. Essen 2005: Klartext.
- <sup>28</sup> Hesse, Jan-Otmar: Heinrich von Stephan (1831-1897). Unternehmer im Dienst der Staatsverwaltung. In: Post- und Telekommunikationsgeschichte 1/1997, S.10-12.
- <sup>29</sup> Bleicher, Joan K. (1997): Programmprofile kommerzieller Anbieter seit 1984. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- <sup>30</sup> Vgl. dazu: Hickethier, Knut: Geschichte des deutschen Fernsehens. Stuttgart/Weimar 1998: Metzler, S. 323ff.
- <sup>31</sup> Karstens, Eric/Schütte, Jörg: Firma Fernsehen. Wie TV-Sender arbeiten. Reinbek 1999: Rowohlt.
- <sup>32</sup> Vgl. Geißendörfer, Hans W./Leschinsky, Alexander (Hrsg.): Handbuch Fernsehproduktion. Neuwied/Kriftel 2002: Luchterhand; darin: Hickethier, Knut: Geschichte der Fernsehproduktion, S.224-237.
- <sup>33</sup> Altmeyden, Klaus-Dieter / Karmasin, Matthias (Hrsg.): Medien und Ökonomie. Wiesbaden 2003/04: Verlag für Sozialwissenschaften (bisher 3 Bde.); Heinrich, Jürgen: Medienökonomie. Opladen 1999: Westdeutscher Verlag; Mühl-Benninghaus, Wolfgang / Zerdick, Axel (Hrsg.): Ökonomie der AV-Medien: Fernsehen. Berlin 2000: Vistas.
- <sup>34</sup> Pethig, Rüdiger / Blind, Sofia (Hrsg.): Fernsehfinanzierung. Ökonomische, rechtliche und ästhetische Perspektiven. Opladen 1998: Westdeutscher Verlag.
- <sup>35</sup> Stellvertretend: Monkenbusch, Helmut (Hrsg.): Fernsehen. Medien, Macht und Märkte. Reinbek 1994: Rowohlt.
- <sup>36</sup> Paschen, Herbert u.a.: Kultur – Medien – Märkte. Berlin 2002: Edition Sigma; Hosp, Gerald: Medienökonomik. Medienkonzentration, Zensur und soziale Kosten des Journalismus. Konstanz 2005: UVK.
- <sup>37</sup> Vgl. Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Paderborn u.a. 2004: Schöningh, S. 255ff.
- <sup>38</sup> Vgl. Hickethier, Knut: Geschichte des deutschen Fernsehens. Stuttgart/Weimar 1998: Metzler, S. 120f.
- <sup>39</sup> Lehning, Thomas: Das Medienhaus. Geschichte und Gegenwart des Bertelsmann-Konzerns. München 2003.
- <sup>40</sup> Franck, Georg: Ökonomie der Aufmerksamkeit. München 1994: Hanser.
- <sup>41</sup> Vgl. Hickethier, Knut / Bleicher, Joan K.: Aufmerksamkeit, Medien und Ökonomie. Hamburg 2002: LIT.
- <sup>42</sup> Winkler, Hartmut: Diskursökonomie. Frankfurt/M. 2004: Suhrkamp.
- <sup>43</sup> Adelman, Ralph / Hesse, Jan-Otmar / Keilbach, Judith / Stauff, Markus / Thiele, Matthias: Ökonomien des Medialen. Tausch, Wert und Zirkulation in den Medien- und Kulturwissenschaften. Bielefeld 2006: Transcript.
- <sup>44</sup> Paschen, Herbert u.a.: Kultur – Medien – Märkte. Berlin 2002: Edition Sigma, S. 135ff.

# Medienunternehmen in der deutschen Unternehmensgeschichte

*Jan-Otmar Hesse, Frankfurt am Main*

Noch schwerer als die Definition, was ein Unternehmen ist, fällt sicherlich die Eingrenzung einer deutschen Unternehmensgeschichte – die Entscheidung, welche wissenschaftliche Untersuchung dazu gehört und welche nicht. Ganz gleich aber, wie weit oder eng man das Feld der Unternehmensgeschichte auch fasst, eines ist wohl einigermaßen sicher: Medienunternehmen sind von ihr bislang kaum untersucht worden. Die beiden neueren Einführungen in die Unternehmensgeschichte, wie auch neuere Einführungsaufsätze befassen sich nicht eigens mit Medienunternehmen.<sup>1</sup> Studien zu deren Geschichte werden meist außerhalb der „Zunft“ der Unternehmenshistoriker verfasst – mit der Folge, dass häufig der Beitrag von Medienunternehmen zur gesellschaftlichen Kultur stärker im Vordergrund steht als ihr Beitrag zum gesellschaftlichen Reichtum. Natürlich haben solche Bemerkungen etwas Holzschnittartiges, bisweilen gar Anmaßendes, wenn nur „den Unternehmenshistorikern“ zugetraut wird, eine gute Unternehmensgeschichte zu schreiben, jedenfalls eine, die dem zweiten Wortteil des Medienunternehmens adäquate Bedeutung zollt. Letztlich drückt sich darin aber nichts weiter aus als eine gewisse Hilflosigkeit angesichts des Mangels einer systematischen Erforschung eines der prä-

gendsten Phänomene unserer gegenwärtigen Wirtschaft. Ist es bloße Ignoranz oder gibt es besondere methodische Schwierigkeiten, die die Historiker in die Verlegenheit bringt, lieber die zwanzigste Darstellung zum Krupp-Konzern oder zu einem Automobilunternehmen zu verfassen, als Holtzbrinck oder die Kirch-Gruppe einmal ordentlich unter die unternehmenshistorische Lupe zu nehmen? Im Folgenden sollen zu dieser und verwandten Fragen einige erste essayistische Überlegungen formuliert werden.

Ein Schlüssel zum Verständnis des blinden Flecks der deutschen Unternehmensgeschichte dürfte in dem Begriff des Medienunternehmens selbst liegen, scheint dieser den Untersuchungsgegenstand doch eher zu verdunkeln, als zu erhellen. Die Schwierigkeit des Begriffs hat dabei zwei Dimensionen: zum einen eine historische, weil die Existenz von großen Medienunternehmen eine vergleichsweise junge Erscheinung der (deutschen) Wirtschaftsgeschichte ist; zum anderen hat der Begriff aber auch eine theoretische Dimension, suggeriert er doch nicht zuletzt mit dem in den letzten Jahren ausgebauten Bereich der „Medienökonomie“ eine ganz eigene, von anderen Unternehmen auch theore-

tisch zu unterscheidende Produktionsweise. Noch vor vierzig Jahren – so meine begründete Vermutung – war von „Medienunternehmen“ in deutschen Tageszeitungen wohl kaum zu lesen. Damals war dort noch viel spezifischer von „Presseunternehmen“, „Verlagen“, „Rundfunksendern“ oder „Filmfirmen“ die Rede. Erst in der Ära der „Pressekonzentration“ seit den 1960er Jahren kam es dann auch zu medienübergreifenden Fusionen, beginnend vielleicht mit dem Interesse namhafter Zeitungsverleger an dem expandierenden Fernsehen, an dem sie sich nicht zuletzt deshalb beteiligten, weil sie befürchteten, Werbekunden zu verlieren. Mit der Einführung des Privatfernsehens erreichte die Entstehung einer Branche von Medienunternehmen sicherlich eine neue Qualität und Namen wie Leo Kirch kamen nun ins öffentliche Bewusstsein, nachdem dieser sein Quasimonopol für die Rechte an Spielfilmen im System des öffentlich-rechtlichen Rundfunk noch gut verborgen hatte. Bertelsmann, Holtzbrinck und Weltbild heißen seit dem die „big players“ in der deutschen Medienlandschaft und der noch in den 1960er Jahren wahrhafte Entrüstungsstürme auslösende Springer-Konzern konnte bald das Image des beherrschenden „Medienmoguls“ mit Konkurrenzunternehmen teilen. Da also der Begriff des Medienunternehmens ein vergleichsweise junger zu sein scheint, die historische Unternehmensforschung aber per definitionem mit beständigen und dauerhaften Strukturwandlungsprozessen beschäftigt ist, mag hier ein Desiderat entstanden sein. Hinzu kommt schließlich, dass die

Unternehmensgeschichte traditionell eng auf die Industrieunternehmen fokussiert war und auch mit anderen Unternehmen des Dienstleistungsbereiches, sei es aus dem Bereich von Reisen und Tourismus oder aus dem Bereich der Werbeindustrie, so ihre Mühe hatte.

Mittlerweile ist die Bedeutung des Dienstleistungssektors in allen Industrienationen nicht mehr von der Hand zu weisen und damit auch die der Medienunternehmen.<sup>2</sup> Vor allem in Bezug auf die hier entstandenen Arbeitsplätze erhielten die Dienstleistungsunternehmen und damit auch die Medienunternehmen eine hervorragende Bedeutung. Der expandierende Medienbereich hat zahlreiche neue und heute als überaus erstrebenswert angesehene Berufe hervorgebracht (Journalisten und Werbefachleute). Schwerer tut sich die wirtschaftshistorische Forschung noch mit dem Beitrag des Mediensektors zur wirtschaftlichen Wertschöpfung, denn rein quantitativ, d.h. gemessen an seinem Beitrag zum Sozialprodukt, fällt der Mediensektor noch immer hinter die wertschöpfungsintensiven Branchen wie den Maschinenbau oder die chemische Industrie zurück, da es sich bei allen diesen makroökonomischen Daten um Bewertungen des Outputs eines Sektors nach den Marktpreisen handelt. Allein in Bezug auf die Börsenkapitalisierung machten die großen Medienunternehmen in den letzten Jahren von sich reden, wenn beispielsweise der Börsenwert von EM.TV, einem Unternehmen, das mit Filmrechten handelt, den von adidas überstieg.<sup>3</sup>

Die ökonomische Bedeutung von Medienunternehmen im nationalen wie auch im

internationalen Kontext kann also heute kaum noch angezweifelt werden. Will man nun aber den Entwicklungspfad nachzeichnen, der die Medienunternehmen zu dieser Bedeutung führte, so muss die historische Unternehmensforschung die heutigen Medienunternehmen nach ihren Ursprüngen aufspalten. Heutige Medienunternehmen sind Konglomerate aus älteren Spezialunternehmen, die in der historischen Forschung häufig von sehr unterschiedlichen Disziplinen untersucht wurden: Historische Forschungen zum Fernsehen beziehen sich beispielsweise fast ausschließlich auf das Modell des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, so dass hier eben nur bedingt taugliche Vorarbeiten für das Verständnis des Privatfernsehens vorhanden sind, das seit den 1980er Jahren aber gleichwohl eine wichtige Sparte auch für Presseunternehmen darstellt. Die historische Erforschung von Buchverlagen wurde umfassend von Seiten der Buchwissenschaft betrieben, die aber eine Neigung aufweist, die traditionsreichen und avantgardistischen Verlage zu untersuchen, so dass wir kaum historische Modelle zur Beschreibung von populären Buchverlagen haben, die aber heute ausgesprochen einflussreich auch hinsichtlich der Vermischung mit anderen Geschäftszweigen sind. Die allgemeine Geschichtswissenschaft brachte zahlreiche Studien zu den Presseverlagen des Deutschen Kaiserreiches hervor – Scherl, Ullstein und Mosse – und auch der Hugenberg-Komplex der Weimarer Republik wurde untersucht. Immer aber stand hierbei die Frage der politischen Einflussnahme im Vordergrund und

nicht die ökonomische Funktionsweise der Konzerne. Aber wie funktionierten eigentlich diese Unternehmen, wo machten sie ihren Gewinn, welche Organisationsstruktur bildeten sie aus und – vor allem – wie veränderte sich diese im Zeitverlauf? Schließlich sind auch die jüngeren Entwicklungen noch hinzuzufügen: die Entstehung von Unternehmen, die „Neue Medien“ produzieren oder mit ihnen operieren. Natürlich wird man den Sony-Konzern und auch IBM weiterhin als Unternehmen der elektrotechnischen Industrie zu klassifizieren haben, die stärker von der Technik- als der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte untersucht wurde, welche sich auch als erste historische Subdisziplin dem Computer und der Softwareindustrie zugewandt hat. Angesichts der Tatsache, dass beispielsweise die „Play-Station“ genauso wie der gewöhnliche PC kaum mehr als isolierte Einzelprodukte gesehen werden können, da sie in der Wertschöpfung von ihren „Peripherien“ (Programmen und Spielen genauso wie die darauf bezogenen Merchandising-Produkte) stets übertroffen werden, hätte aber auch diese Unternehmensentwicklung als Vorgeschichte in die Geschichte der Medienunternehmen einzugehen. Denn beispielsweise über die Verbindung von Musik und Filmen, die in zunehmendem Maße über das Internet vertrieben werden, ist die Grenze zwischen einem „Softwareunternehmen“ wie Microsoft und einem „Medienunternehmen“ wie Time/AOL zusehends marginal geworden. Damit weist der Begriff des Medienunternehmens eine bedenkliche empirische

Unschärfe aus, die ihn für die historische Unternehmensforschung fast untauglich macht. Allerdings birgt er zugleich den Vorteil, unterschiedliche Disziplinen unter dem Leitsatz der empirischen Evidenz zu gemeinsamer Forschung zu vereinigen. Die Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten wie auch die Unterschiede zu anderen Unternehmensformen, die die vormals noch selbständigen Unternehmenseinheiten des Medienbereichs zu großen „Medienunternehmen“ zusammenführten, lassen sich nur historisch beschreiben und erklären. Nun handelt es sich aber bei dem Begriff des „Medienunternehmens“ keineswegs nur um eine thematische Fokussierung auf einen Teilbereich von Wirtschaft und Gesellschaft, sondern der Begriff beansprucht darüber hinaus abstrakte theoretische Erkenntnispotentiale, die zweite der oben genannten beiden Dimensionen des Begriffs. Das erschwert eine Beschäftigung der Unternehmensgeschichte mit den Medien zusätzlich, denn sie kannte bislang keine branchenbezogenen, sondern lediglich strukturbezogene Unternehmensbegriffe. So wird zwischen Großunternehmen, kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) unterschieden, wobei die Unterscheidung sich häufig auf die Zahl der Mitarbeiter bezieht. Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern werden dabei als KMU klassifiziert. Medienunternehmen gehörten (jedenfalls in der Vergangenheit) wohl überwiegend zu dieser Gruppe von Unternehmen, die ebenfalls in der unternehmenshistorischen Forschung ein Desiderat darstellen, obwohl sie heute mehr als 99%

aller Unternehmen in der Bundesrepublik ausmachen.<sup>4</sup> Andere Klassifizierungen von Unternehmenstypen beziehen sich auf die Rechtsform oder den Grad der Beteiligung der Eigentümerfamilie an der Unternehmensführung, durch den „Familienunternehmen“ charakterisiert werden.<sup>5</sup> Solche Klassifizierungen sind beispielsweise damit verbunden, dass Familienunternehmen besonders innovativ sein können, weil sie geringere Kapitalkosten haben als andere Unternehmen und zudem die Entscheidungswege von Investitionsentscheidungen kürzer ausfallen als vergleichsweise in Managerunternehmen. Natürlich sind solche Klassifizierungen immer mit Abgrenzungsproblemen verbunden und werden daher äußerst kritisch diskutiert, insbesondere wenn der Erfolg eines Unternehmens monokausal auf bestimmte Strukturmerkmale zurückgeführt wird. Keine Klassifizierung operiert aber mit einem branchenbezogenen Begriff des Unternehmens, mit dem etwa typische „Eisen- und Stahlunternehmen“ ausgemacht werden könnten, die in der Logik eines solchen Begriffs eine ganz eigene, d.h. von anderen Branchen verschiedene Funktionsweise ausgezeichnet seien. Genau diesen Anspruch erhebt aber in der Tendenz der Begriff des Medienunternehmens und genau deshalb ist er für die Unternehmensgeschichte interessant. Zahlreiche Analysen haben in Medienunternehmen eine ganz besondere Form des Wirtschaftens zu entdecken geglaubt. Medienunternehmen – so diese Vorstellung – operierten mit anderen betriebswirtschaftlichen Kalkülen und auf der Grundlage anderer wirtschaftlicher Gesetzmäßigkeiten,

als ‚gewöhnliche‘ Unternehmen und aus diesem Grunde sei eben der Begriff des Medienunternehmens keine rein thematische Beschreibung, sondern vielmehr ein theoretischer Begriff. „Weil Medienkonzerne das Selbstbeobachtungssystem der Gesellschaft wesentlich organisieren“, so schreibt Lutz Hachmeister im Medienjahrbuch, „können wir sie im systemtheoretischen Sinne als Konzerne zweiter Ordnung bezeichnen.“<sup>6</sup> Dabei ist die Aufbietung tiefgründigen systemtheoretischen Wissens überhaupt nicht notwendig, um dieses Argument zu stützen. Medienunternehmen produzieren in einem sensiblen Bereich moderner Demokratien und sind daher über das Wettbewerbsrecht aber auch durch die gesellschaftliche Kontrolle an strengere Auflagen gebunden, als das für Produzenten anderer Konsumprodukte zutrifft. Während eine marktbeherrschende Stellung im bundesdeutschen Gesetz über Wettbewerbsbeschränkungen üblicherweise bei einem Marktanteil von 33% erreicht ist, kann im Medienbereich bereits bei geringen Marktanteilen interveniert werden, wenn ein „Meinungsmonopol“ vorliegt.<sup>7</sup> Aber auch über das „Demokratierisiko“ der Medienproduktion hinaus wird in der Forschung betont, dass die Produktion im Medienbereich mit ganz besonderen ökonomischen Problemen verbunden sei, die sich nur hier und nicht in anderen Unternehmen finden: Da wird mit den hohen „First copy costs“ argumentiert, der Tatsache, dass die Produktion der ersten Einheit eines Gutes (eines Films oder einer Zeitschrift) faktisch die gesamten Produktionskosten darstellten, während weitere Ko-

pien mehr oder minder kostenlos zu haben wären. Des weiteren wird auf den Charakter von Medienerzeugnissen als ein „doppeltes Gut“ rekurriert, die Tatsache, dass eine Zeitung oder eine Fernsehsendung einerseits Informationen an die Leser verkauft und andererseits die Leserschaft als Werbeadressaten an die werbende Wirtschaft.<sup>8</sup> Derartige besondere Regeln im Bereich der Medienunternehmen haben einige Forscher zu der Meinung geleitet, dass es sich hier um eine eigene Sparte von Unternehmen handele, die auch nicht mit den herkömmlichen Methoden untersucht werden könne. Andere sind der Meinung, dass auf der Grundlage der Untersuchung von Medien und Medienunternehmen die eigentlichen Grundlagen der Wirtschaft überhaupt erst gefunden werden könnten. Für den Bereich der ‚Neuen Medien‘, d.h. der „Netzwerkökonomie“, schrieben beispielsweise Carl Shapiro und Hal Varian noch vor kurzem: „Technology changes. Economic laws do not.“<sup>9</sup> Die Unternehmensgeschichte hat das Glück, sich in solchen theoretischen Fragen nicht entscheiden zu müssen, sondern ist vielmehr in der Lage, zu deren Diskussion empirische Evidenz beizusteuern.

Natürlich kann bei einer Erforschung von Medienunternehmen auf reichhaltige auch historische Forschung zu Medienunternehmen zurückgegriffen werden.<sup>10</sup> Am besten erforscht dürfte dabei die Geschichte zahlreicher Buchverlage sein, was zum einen daran liegt, dass es sich hierbei um ausgesprochen traditionsreiche Verlage handelt, zum anderen um Unternehmen, die mit der

Geschichte der Eigentümerfamilie eng verknüpft sind. Wenn auch häufig die Geschichte von Buchverlagen den Kulturaspekt dieser Unternehmen sehr stark in den Vordergrund stellt und betriebswirtschaftliche Studien selten sind, kann die Unternehmensgeschichte in diesem Forschungsbereich auf eine gut erforschte Empirie zurückgreifen. In noch viel stärkerem Maße gilt dieser Befund für die Filmwirtschaft in Deutschland:<sup>11</sup> Auch hier ist in der Vergangenheit intensiv geforscht worden, allerdings im wesentlichen zu Entstehungsgeschichte und -kontext einzelner Filme, während die Ökonomie des Filmgeschäfts in Deutschland noch immer eher stiefmütterlich behandelt wird. Klaus Kreimeiers Geschichte der Ufa ist in dieser Hinsicht ein Schritt in die richtige Richtung, aber nicht mehr. Berücksichtigt man nicht nur die reine Produktion von einzelnen Filmen, sondern vor allem den überaus wichtigen Bereich des Vertriebs, der über die Mehrfachverwertung von Filmen heute den wesentlich wichtigeren Wertschöpfungsbe- reich darstellt, ist die Frage letztlich noch immer ungeklärt, wo die Filmwirtschaft überhaupt ihr Geld verdiente.<sup>12</sup> Vielleicht ist im Bereich des Films die Aufarbeitung der Geschichte eines ausgemachten Sonderkonzerns wie der Ufa, mit ihrer komplizierten Verflechtung in die Kriegswirtschaft und die absterbende Monarchie, sogar der falsche Weg, existierte doch unter den Flügeln des Monopolisten eine Reihe kleiner, aber nichts desto trotz einflussreicher Verleih- und Produktionsfirmen sowie unabhängiger Kinoketten, ohne die die gesamte Film-

wirtschaft nicht denkbar gewesen wäre.<sup>13</sup>

Die wohl problematischste empirische Vorleistung ist dagegen im Bereich von Fernsehen und Radio zu finden. Da diese Bereiche in Deutschland lange Zeit ausschließlich in der Form der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten organisiert waren, bricht sich die Einsicht, dass auch diese Institutionen im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung als ökonomische Institutionen sich zu verhalten und zu wirtschaften hatten, nur allmählich Bahn. Die besondere Institutionalisierung als „Öffentlich-Rechtlicher Rundfunk“ wird dabei nicht als eine spezifisch zeitgenössische Lösung für die komplexen ökonomischen Probleme auf den Märkten für das Rundfunk- und Fernsehangebot angesehen, sondern als eine ausschließlich politische Entscheidung. Dabei entwickelte gerade der Begründer der „Neuen Institutionenökonomie“, Ronald H. Coase, seine Vorstellung von Transaktions- und Institutionenkosten im Rahmen seiner Arbeiten zu seiner Dissertation über die englische BBC in den 1940er Jahren.<sup>14</sup> Weit mehr als nur politische Vorgaben wären danach auch in der Ära des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland zu berücksichtigen: die Knappheit der terrestrischen Frequenzen, die Monopole in jedem Fall hätten entstehen lassen; das technische Übertragungsmonopol der staatlichen Reichspost, das als Minimalforderung der staatlichen Autorität angesehen wurde; der enorme Einfluss der elektrotechnischen Industrie, deren Interesse an privatwirtschaftlicher Konkurrenz in diesem wichtigen Nachfragebereich sich in Grenzen

hielt. Das unter diesen Rahmenbedingungen entstandene institutionelle Regime löste offenbar effizient ein Knappheitsproblem und war nicht schon allein deshalb das Gegenteil einer ökonomischen Institution, weil staatlich fixierte Gebühren einen Umsatz von vornherein garantierten und Konkurrenz gesetzlich ausgeschlossen wurde. Auch innerhalb dieser engen regulatorischen Grenzen aber, das zeigen die Fallstudien zu ähnlich konstruierten staatlichen Unternehmen wie der Reichspost oder der Reichsbahn,<sup>15</sup> waren eine Vielzahl von Handlungsalternativen möglich, die beispielsweise zu einer erheblichen Variationsbreite auf der Kostenseite geführt haben. Die Unternehmensgeschichte im Fall des öffentlich-rechtlichen Rundfunks hat nichts anderes zu klären als die Frage, warum in einer Sequenz von aufeinander bezogenen ökonomisch relevanten Entscheidungen eine bestimmte Selektion eingetreten ist und sich hieraus ein spezifischer Verlauf ergab. Nur auf diese Weise lässt sich herausfinden, mit welchen „Ineffizienzen“ der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Deutschland konfrontiert war, solange privatwirtschaftliche Konkurrenz (und damit ein adäquater Vergleichsmaßstab) nicht vorhanden war. Zudem kann auf diese Weise gezeigt werden, dass mit der Einführung des „dualen Systems“ in den 1980er Jahren eben kein privatwirtschaftlicher Anbieter einer staatlichen Administration gegenüber gestellt worden ist, sondern vielmehr sich die ökonomischen Produktionsbedingungen für beide Institutionalisierungsformen des Rundfunks zugleich änderten. Bei dem vierten wichtigen Traditionsbereich

der „Medienunternehmen“ sehen die historiographischen Vorleistungen indes noch wesentlich marginaler aus: Im Bereich der Presseunternehmen sind wirtschafts- und unternehmenshistorische Forschungen bislang nicht unternommen worden. Das traditionsreiche Gebiet der Publizistik hat zwar in den letzten Jahrzehnten ein reichhaltiges Wissen über unterschiedliche Zeitungen und Zeitschriften zusammengetragen. Der betriebswirtschaftliche Hintergrund für diese publizistischen Produkte blieb indes in der historischen Forschung weitgehend unberücksichtigt.<sup>16</sup> Die Akzentuierung der politischen Einflussnahme von oder auf Presseerzeugnisse wird auch in jüngeren Darstellungen übernommen: Zeitschriften und Zeitungen werden in erster Linie unter dem Gesichtspunkt der politischen Kultur verhandelt, weniger unter dem des ökonomischen Erfolgs. Jedenfalls teilweise ist freilich der fehlende Archivzugang oder gar die fehlende Existenz von Unternehmensarchiven für eine solche Schieflage der unternehmenshistorischen Forschung verantwortlich. Zumeist werden Persönlichkeiten wie Axel Springer oder Gerd Bucerius daher als reine politische Akteure, d.h. biographisch in der Tradition der „Verlegergeschichte“ untersucht,<sup>17</sup> während die ökonomischen Bedingungen ihres Erfolgs, seien diese in klugen Managemententscheidungen oder einer weitsichtigen Organisation ihrer Finanzanlagen zu suchen, nicht thematisiert werden. Da vor allem die Verlage von populären Zeitungen und Zeitschriften sowie die Boulevard-Presse-Verlage als eine Keimzelle auch in die moder-

nen Medienkonzerne eingegangen zu sein scheinen, beispielsweise im Weltbild- oder im Holtzbrinck-Verlag, so muss in diesem Geschäftszweig das wohl größte unternehmenshistorische Desiderat vermutet werden.

Die vier Keimzellen für die modernen Medienunternehmen, die Buchverlage, die Presseverlage, die Filmwirtschaft und den Bereich Rundfunk und Fernsehen, weisen also einige Lücken in ihrer unternehmenshistorischen Erforschung auf, die zumeist dazu führen, dass die „Produktion von Kultur“ häufig als politisches und nicht als ökonomisches Kalkül angesehen wurde. Über die vier zentralen Traditionslinien hinaus bildeten sich zudem vor allem zwei Bereiche im Gebiet der Medienunternehmen heraus, deren Analyse überhaupt noch nicht vorangeschritten ist. Gemeint sind zum einen der Bereich der Werbung, zum anderen der Bereich der Markt- und Meinungsforschung, beide aufs engste mit den Medienunternehmen verknüpft. Zwar ist über die Werbegeschichte im Allgemeinen und auf kulturhistorischer Basis in den letzten Jahren intensiv geforscht worden.<sup>18</sup> Aber wiederum standen die Unternehmen hier nicht im Mittelpunkt, nicht zuletzt, weil sie ein sehr neues Kapitel in der deutschen Unternehmensgeschichte darstellten, da Werbung wohl bis in die 1960er Jahre hinein nicht in Form von eigenständigen Unternehmen (Werbeagenturen) produziert wurde.<sup>19</sup> Die Werbung ist aber auf so vielfältige Weise in die Medienunternehmen integriert, dass ihre Erforschung zwangsläufig einen Teilbereich der Erforschung der Geschichte von Me-

dienunternehmen darstellen wird, genauso wie auf der anderen Seite der Wertschöpfungskette der weite Bereich der Informationsbeschaffung über den „Verbraucher“. Markt- und Meinungsforschung gehört zu den ganz frühen Praktiken der Medienunternehmen, wobei die Frage noch nicht geklärt ist, zu welchem Grad eine professionelle Markt- und Meinungsforschung von diesem Sektor sogar entwickelt und erst später auf andere Bereiche übertragen wurde.<sup>20</sup>

Der Begriff des „Medienunternehmens“ – so können wir zusammenfassen – ist zunächst nichts weiter als ein heuristischer Begriff für die unternehmenshistorische Forschung. Er fasst die ökonomische Aktivität einer Branche zusammen, die von der Unternehmensgeschichte bislang nicht ausreichend berücksichtigt wurde und die sich daher von der Unternehmensgeschichte weitgehend unbemerkt zu einem der wichtigsten Wachstumsindustrien moderner Industriegesellschaften entwickeln konnte. Fasst man hierunter Unternehmen zusammen, die mit der Organisation der gesellschaftlichen Informationsverarbeitung im Medium der öffentlichen Meinung beschäftigt sind, so dient der Begriff als Transferbegriff historiographischer Vorarbeiten aus unterschiedlichen Fächern ebenso wie als theoretischer Begriff, mit dem nach den vermuteten Eigentümlichkeiten der Produktionsweise im Medienbereich gefahndet werden kann. Zugleich wird die Unternehmensgeschichte mit dem Begriff des Medienunternehmens Zeuge eines tiefgreifenden gesellschaftlichen Transformationsprozesses der letzten vierzig Jahre.

## Anmerkungen:

- <sup>1</sup> Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und ihre Ergebnisse. Stuttgart: Franz Steiner Verlag 2000; Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn, München: UTB 2004, Plumpe, Werner: Unternehmen. In: Ambrosius, Gerold / Plumpe, Werner (Hg.): Moderne Wirtschaftsgeschichte. Eine Einführung für Historiker und Ökonomen. 2. Aufl. München 2006, S.61-94.
- <sup>2</sup> Häußermann, Hartmut / Siebel, Walter: Dienstleistungsgesellschaften. Frankfurt a.M.: Suhrkamp 1995
- <sup>3</sup> Hachmeister, Lutz: Einleitung: Medienpolitik und Wirtschaftskrise. In: Hachmeister, Lutz / Ragner, Günther (Hg.): Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt. Jahrbuch 2003. München 2002: Beck, S.7-30, S. 12f.
- <sup>4</sup> Berghoff, Hartmut: Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn, München: UTB 2004, S. 107f.
- <sup>5</sup> Colli, Andrea: Family Business 1850-2000. London 2003.
- <sup>6</sup> Hachmeister, Lutz: Einleitung: Medienpolitik und Wirtschaftskrise. In: Hachmeister, Lutz / Ragner, Günther (Hg.): Wer beherrscht die Medien? Die 50 größten Medienkonzerne der Welt. Jahrbuch 2003. München 2002: Beck, S.7-30, S. 18.
- <sup>7</sup> Vgl. den Bericht der Kommission zur Ermittlung der Konzentration im Medienbereich: Fortschreitende Medienkonzentration im Zeichen der Konvergenz, Berlin 2000, S. 16, dort die Rede von der Notwendigkeit eines „spezifischen Medienkonzentrationsrechts“.
- <sup>8</sup> Eine knappe Zusammenfassung findet sich bei Andrea Grisold: Replacement. Wie die ökonomische Theorie Medienwelten ‚verortet‘. In: Adelman, Ralf/ Hesse, Jan-Otmar u.a. (Hg.): Ökonomien des Medialen. Tausch, Wert und Zirkulation in den Medien- und Kulturwissenschaften. Köln: Transkript 2006.
- <sup>9</sup> Shapiro, Carl / Varian, Hal R.: Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy. 1999, S. 1.
- <sup>10</sup> Vgl. zu diesem Überblick über die unternehmenshistorische Forschung auch meine Bemerkungen in: Hesse, Jan-Otmar: Die „Quadratur des Zirkels“. Zur Geschichte des Riniger-Verlages und des „Blick“ zwischen „Landeserfolg“ und Geschäftsinteresse. In: Hesse, Jan-Otmar / Schanetzky, Tim / Scholten, Jens (Hg.) Das Unternehmen als gesellschaftliches Reformprojekt. Strukturen und Entwicklungen der „moralischen Ökonomie“. Essen 2004, S.51-71.
- <sup>11</sup> In den USA ist die Forschung zur Hollywood-Industrie wesentlich weiter fortgeschritten. Vgl. auch hierzu die Arbeiten von Vinzenz Hediger.
- <sup>12</sup> Vinzenz Hediger: The Product that Never Dies. Zur Entfristung der kommerziellen Lebensdauer des Films. In: Adelman, Ralf/ Hesse, Jan-Otmar u.a. (Hg.): Ökonomien des Medialen. Tausch, Wert und Zirkulation in den Medien- und Kulturwissenschaften. Köln: Transkript 2006
- <sup>13</sup> Klaus Kreimeier: Die Ufa-Story. Geschichte eines Filmkonzerns. Frankfurt am Main 2002.
- <sup>14</sup> Ronald H. Coase: British Broadcasting. A study in monopoly. London 1950.
- <sup>15</sup> Hesse, Jan-Otmar: Im Netz der Kommunikation. Die Reichs-Post- und Telegraphenverwaltung 1876-1914. München: Beck 2002, Alfred C. Mierzejewski: The most valuable asset of the Reich. A history of the German National Railway. 2 Vol. Chapel Hill 1999 and 2000.
- <sup>16</sup> Natürlich gibt es auch hier medienökonomische Studien, die teilweise auch mit empirischem Material (wenn auch nicht mit Archivmaterial) arbeiten: Vgl. Bruck, Peter A. (Hg.): Print unter Druck. Zeitungsverlage auf Innovationskurs. Verlagsmanagement im internationalen Vergleich. München 1994
- <sup>17</sup> Stöber, Rudolf: Axel Springer. Ein Medienunternehmer mit Fortune. In: Schulz, Günther (Hg.): Geschäft mit Wort und Meinung. Medienunternehmer seit dem 18. Jahrhundert. München 1999, S.292-310.

- <sup>18</sup> Borscheid, Peter / Wischermann, Clemens (Hg.):  
Bilderwelten des Alltags. Werbung in der Konsumgesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts. Festschrift für Hans Jürgen Teuteberg. Stuttgart 1995.
- <sup>19</sup> Ausnahmen bei: Rainer Gries: Produkte als Medien. Zur Kulturgeschichte der Produktkommunikation in der Bundesrepublik und der DDR. Leipzig 2003.
- <sup>20</sup> Patrick Vonderau: „Monster returns in Shocker that will attract where audiences like thrills and chills.“ Produkt und Publikum in der Genreproduktion Hollywoods. In: Adelman, Ralf/ Hesse, Jan-Otmar u.a. (Hg.): Ökonomien des Medialen. Tausch, Wert und Zirkulation in den Medien- und Kulturwissenschaften. Köln: Transkript 2006

# **Mehr-Wert-Fragen:**

## **Reflexionen auf eine Unternehmensgeschichte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks**

*Hans-Ulrich Wagner*

### **1. Paradigmenwechsel? Politik und Markt in der Rundfunkgeschichte**

Nur wenige Jahre nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs wurden in den Besatzungszonen der drei westalliierten Siegermächte in Deutschland öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten ins Leben gerufen. Zwischen 1948 und 1949 wurden die bis dahin als Sender der alliierten Militärregierung arbeitenden Institutionen weitgehend in deutsche Verantwortung übergeben. Durch eine Militärverordnung in der britischen Zone sowie mit Hilfe der von den jeweiligen Landesparlamenten verabschiedeten Rundfunkgesetze in der amerikanischen und in der französischen Zone kam es so zu einer grundlegenden Neuordnung des Rundfunksystems in Westdeutschland. Diese neue, öffentlich-rechtliche Verfassung stellte ein bis dahin in der deutschen Rundfunkgeschichte unbekanntes Organisationsmodell dar. Denn hier hatte man in den Jahren der Weimarer Republik und des Dritten Reichs ausschließlich Erfahrungen mit gemischt-wirtschaftlichen sowie mit eindeutig staatlichen Organisationsmodellen gesammelt, nachdem die anfänglichen

privatrechtlichen Initiativen der frühen 1920er Jahre schon bald von staatlichen Kontroll- und Lenkungsrechten überformt worden waren.<sup>1</sup>

Westdeutschland erlebte eine Phase, in der von insgesamt vier Möglichkeiten, den Rundfunk zu organisieren – nämlich als Staatsrundfunk, als privater Rundfunk, als gemischtes Rundfunksystem und als öffentlich-rechtlicher Rundfunk –, das zuletzt genannte Modell realisiert wurde und bis zu Beginn des so genannten „dualen Systems“ in den 1980er Jahren die nahezu ausschließliche Rundfunkform bildete. Basierend auf der Finanzierung durch Rundfunkgebühren versprach ein komplexes System von binnenpluralistisch besetzten Gremien eine Selbstverwaltung des Rundfunks mit einem Höchstmaß an Staatsferne und Staatsfreiheit. Zusammen mit einem einer pluralen Gesellschaft verpflichteten Programmauftrag sollte der öffentlich-rechtliche Rundfunk ein ideales Instrument der Demokratisierung werden.

Von daher überrascht es nicht, dass dieses Gebilde in der damaligen Öffentlichkeit und

in der rundfunkgeschichtlichen Forschungsliteratur zunächst primär als eine gegenüber staatlichen und parteipolitischen Einflüssen und Begehrlichkeiten empfindliche und stets gefährdete Organisation angesehen und – wenn möglich – verteidigt wurde. Rundfunkmitarbeiter und Rundfunkhistoriker widmeten sich dem „Kampf um die Autonomie des deutschen Rundfunks“, sie untersuchten als Gegenbild zu ihrer damals aktuellen Situation den Rundfunk der Weimarer Republik als „politisches Kräftespiel“ und als „Instrument der Politik“ und sie legten die „Organisation des Rundfunks in der Bundesrepublik Deutschland“ dar.<sup>2</sup> Auch wenn politisch motivierte Vorwürfe über das wirtschaftliche Gebaren seit den späten 1940er Jahren nicht selten Schlagzeilen machten und in offiziellen Stellungnahmen immer wieder von der „Wirtschaftlichkeit“ des Rundfunks die Rede war, wenn Haushaltspläne und -abschlüsse öffentlich gemacht und die Verantwortung gegenüber den Gebühren zahlenden Hörern beschworen wurde – der Begriff des „Unternehmens“ als zentrale Kategorie spielte lange Zeit keine Rolle.

Dies änderte sich mit der Einführung des dualen Systems in Deutschland zu Beginn der 1980er Jahre.<sup>3</sup> Nicht zufällig erschien 1989, nur wenige Jahre nach diesem entscheidenden Wechsel, eine groß angelegte Studie des Zentrums für Kulturforschung, die – im Auftrag des Westdeutschen Rundfunk – den WDR als „Kultur- und Wirtschaftsfaktor“

untersuchte. Die „empirische Bestandsaufnahme von Leistungen und Defiziten im Sinne einiger wichtiger wirtschaftlicher, arbeitsmarktpolitischer und kultureller Grundfunktionen des WDR“ bescheinigte der großen öffentlich-rechtlichen Anstalt auf vielen Gebieten „Produktivität“, gab „Vorschläge für ein im Rahmen des Rundfunkauftrages mögliches ‚unternehmerisches Handeln‘“ und gab den Auftraggebern „Material“ an die Hand, „in welchen Bereichen der WDR durch Verbesserungen im Management eine verstärkte eigene ‚unternehmerische Konzeption‘“ gewinnen könne.<sup>4</sup> Nicht nur im Zusammenhang mit der engeren Frage nach den kulturellen Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks sowie seiner gesetzlich verankerten Position als „kulturelles Phänomen“ kam damals die Perspektive auf, dieses Gebilde sowohl von Außen als auch in der Selbstdarstellung explizit als „Unternehmen“ zu begreifen und zu beschreiben. Das zeigte sich auf vielen Gebieten. Die „Führungsstrukturen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten“ konnten nun als besondere Form einer „Unternehmensverfassung“ geschildert werden; ihre Handlungen wurden jetzt „vor dem Hintergrund sich wandelnder Marktbedingungen“ gesehen, um „Möglichkeiten und Probleme einer marktorientierten Führung von Rundfunkanstalten aufzuzeigen“.<sup>5</sup> Mittlerweise treten öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten ganz selbstverständlich als „Unternehmen“ auf, sie präsentieren sich in ihren PR-Broschüren und bei ihren Internetauftritten als solche, indem sie sich

der Öffentlichkeit beispielsweise dezidiert als ein „modernes *Medienunternehmen* mit einem attraktiven und erfolgreichen Radio- und Fernsehangebot“ vorstellen.<sup>6</sup>

Ausgehend von dieser skizzierten rundfunkgeschichtlichen Entwicklung werden im Folgenden zwei Aspekte vertieft. In einem ersten Schritt werden Grundlinien herausgearbeitet, worin die Besonderheit einer „unternehmensgeschichtlichen“ Sicht des öffentlich-rechtlichen Rundfunks liegt, und ein so genanntes Zwei-Sphären-Modell vorgestellt. Der zweite Schritt entwickelt anhand eines konkreten Untersuchungsobjekts – des NWDR zwischen 1945 und 1955 – Überlegungen, ob, wie und wozu eine unternehmensgeschichtliche Perspektive fruchtbar gemacht werden kann, um mediengeschichtliche Prozesse zu analysieren, ohne sich gleichzeitig dem Vorwurf auszusetzen, mit a-historischen Begrifflichkeiten und Modellen zu operieren.

## **2. Zwischen Kultur und Ökonomie: Zur Unternehmensgeschichte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks**

Unternehmensgeschichtliche Überlegungen sehen sich gegenwärtig mit dem Eindruck der Ökonomisierung und Kommerzialisierung der Medien und Mediensysteme in Deutschland konfrontiert. Seit den 1980er Jahren beobachten und begleiten Medienwissenschaftler, -ökonominnen und -juristen diese rasanten und weitreichenden Entwicklun-

gen. Sie stehen im Zusammenhang mit der Etablierung des dualen Rundfunksystems und sind vor dem Hintergrund einer weltweiten Deregulierung zu sehen.<sup>7</sup> Drei aktuelle Beispiele aus einer großen Vielzahl können schlaglichtartig verdeutlichen, welche Brisanz es hat, wenn die deutschen Rundfunkanstalten in ihrer besonderen organisatorischen Verfasstheit als Körperschaften des öffentlichen Rechts auf spezifische ökonomische Bedingungen reagieren müssen.

### **Beispiel 1: Wer bestimmt die Höhe der Rundfunkgebühren?**

Die tragende Säule der Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist die Rundfunkgebühr. Im Rundfunkgebührenstaatsvertrag ist festgehalten, dass jeder zur Zahlung verpflichtet ist, der ein Empfangsgerät bereithält, unabhängig von der tatsächlichen Nutzung der Programmangebote, also den ‚Leistungen‘ des ‚Unternehmens‘. Die Gebühr ist ihrem Charakter nach kein Entgelt für eine Leistung, die man in Anspruch annimmt, sondern ein Mittel zur Finanzierung der Gesamtveranstaltung Rundfunk. Bis zur ersten Erhöhung dieser Rundfunkgebühr zum 1. Januar 1970 betrug diese pro Monat zwei DM. Seither fanden mehrere Anpassungen statt; zum gegenwärtigen Zeitpunkt betragen die Grundgebühr 5,52 Euro und die Fernsehgebühr 11,51 Euro im Monat. Den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbietern in Deutschland bescheren diese zusammen

Einnahmen von rund sieben Milliarden Euro pro Jahr. Doch wer setzt die Höhe dieser wichtigen Einnahmequelle für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten fest?

Die Gebührenhöhe wird mittlerweile in einem durch den Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag geregelten Verfahren ermittelt. 1994 hatte das Bundesverfassungsgericht erklärt, dass die bis dahin geltenden Regeln wegen mangelnder Staatsferne verfassungswidrig seien. Denn das Ziel in dem Verfahren der Festsetzung der Gebührenhöhe soll sein, der Politik und dem Staat möglichst kein Einfallstor zu bieten. Hierzu dient die bereits 1975 erfolgte Einsetzung der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten, kurz: KEF. Diese Gründung der Ministerpräsidenten der Bundesländer wurde nach dem Gebührenurteil des Bundesverfassungsgerichts 1994 so konstituiert, dass ihr seither 16 unabhängige Sachverständige aus den Bereichen Rundfunkrecht, Medienwirtschaft, Rundfunktechnik und Wirtschaftsprüfung sowie von den Landungsrechnungshöfen angehören. Die wichtigste Aufgabe der KEF ist es, die von den Rundfunkanstalten formulierten Bedarfsanmeldungen fachlich zu überprüfen und den Finanzbedarf festzustellen. Diese Überprüfung, so die KEF, „bezieht sich darauf, ob sich die Programmentscheidungen im Rahmen des rechtlich umgrenzten Rundfunkauftrages [...] halten und ob der aus ihnen abgeleitete Finanzbedarf im Einklang mit den Grundsätzen der Wirtschaftlichkeit

und Sparsamkeit ermittelt worden ist.“<sup>8</sup> Der von der KEF abschließend formulierte Vorschlag für die Gebührenhöhe wird den Landesregierungen und Landesparlamenten übermittelt und dient als Grundlage für deren Entscheidung.

Für eine anhaltende Debatte sorgte die Abweichung von diesem Vorschlag, als die Landesparlamente mit der Unterzeichnung des achten Rundfunkänderungsstaatsvertrags im Oktober 2004 lediglich eine Erhöhung um 0,88 Euro beschlossen, statt den von der KEF formulierten 1,09 Euro. Dies bedeutete und bedeutet für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nicht nur, dass ihre Einnahmen geringer ausfallen als erwartet. Der Streit entzündete sich darüber hinaus vor allem an der weiterreichenden Frage, ob bzw. wann und mit welcher Begründung die Parlamente von der Empfehlung der KEF in ihrem Gebührenfestsetzungsverfahren abweichen dürfen. „Der Gebührenvorschlag der KEF ist Grundlage für eine Entscheidung der Landesregierungen und der Landesparlamente“, so die KEF und weiter: „Davon beabsichtigte Abweichungen soll die Rundfunkkommission der Länder mit den Rundfunkanstalten unter Einbeziehung der KEF erörtern. Die Abweichungen sind zu begründen.“<sup>9</sup> Der offizielle Verweis der Landespolitiker auf die allgemeinen Sparmaßnahmen der öffentlichen und privaten Haushalte konnte viele nicht zufrieden stellen, zumal der Versuch deutlich war, in Wahlkampfzeiten um die Gunst der Wähler zu ringen und sich dazu

des populären Protests gegen einen Quasi-Selbstverständlichkeitsanspruch der Öffentlich-Rechtlichen zu bedienen. So entstand die Frage, ob hier die verfassungsrechtlich verankerte Staatsfreiheit des Rundfunks nicht unzulässigerweise tangiert worden ist. Um dies zu klären, haben die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten mittlerweile eine Klage vor dem Bundesverfassungsgericht eingereicht.

Zwei damit verbundene Aspekte zeigen die Problematik. So gerieten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in die Schlagzeilen, als sie im Zuge der geringer ausgefallenen Gebührenerhöhung unpopuläre Sparmaßnahmen ergriffen – beispielsweise die Zusammenlegung des SWR-Rundfunkorchesters Kaiserslautern mit dem Rundfunk-Sinfonie-Orchester des Saarländischen Rundfunks bis 2007 und die Ankündigung weiterer Rationalisierungen bei den anderen SWR-Klangkörpern. Denn hiermit lieferten sie all jenen Munition, die das Gebührenprivileg der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter mit deren besonderer Rolle als Kulturfaktor verbinden. Aber auch in einer anderen Hinsicht ist die Tatsache, dass sich die Landespolitiker über die KEF-Empfehlung hinwegsetzten, problematisch. Denn auf der Ebene der Europäischen Gemeinschaft wird derzeit sehr genau beobachtet, welchen Einfluss staatliche Stellen auf den gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Rundfunk haben und ob das Gebührenprivileg nicht als eine – im Sinne des europäi-

schen Rechts dann unzulässige – staatliche Beihilfe anzusehen sei.

## **Beispiel 2: Zwischen Gebührenprivileg und unzulässiger Beihilfe**

Basis des öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems ist – wie soeben aufgezeigt – die Finanzierung über eine monatliche Gebühr, die von den Rundfunkteilnehmern zu entrichten ist. Die Rundfunkanstalten werden durch dieses „Gebührenprivileg“ in die Lage versetzt, ihrem Programmauftrag nachzukommen, unabhängig von direkten staatlichen Zuwendungen, und sie werden dadurch in einer grundsätzlich anderen Weise im Markt positioniert als die privatwirtschaftlich organisierten Rundfunkanbieter, die vor allem auf Werbeeinnahmen angewiesen sind. Eine wesentliche Konfliktlinie läuft nun entlang dem Spannungsverhältnis von nationalem und europäischem Recht. Die Generaldirektion Wettbewerb der Europäischen Union (EU) prüft seit 2003/04 in Brüssel sehr genau die Verwendung der Gebühren der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland. Ein konkreter Streitfall ist die Klage des Verbands Privater Rundfunk und Telekommunikation (VPRT) über den Einsatz von Rundfunkgebühren für die Online-Aktivitäten der öffentlich-rechtlichen Anstalten. Ein im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung am Hans-Bredow-Institut erarbeitetes und im November 2004 in Brüssel vorgestelltes Gutachten

widerlegt die Auffassung, es handele sich bei den Rundfunkgebühren um eine im Sinne europarechtlicher Gesetze unzulässige Beihilfe. Kern ihrer Argumentation sind die besonderen Aufgaben und Funktionen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, vor allem die Gewährleistung freier öffentlicher Kommunikation.<sup>10</sup>

Der Streit ist allerdings noch nicht beigelegt. „Im Fadenkreuz der EU“ titelte die Wochenzeitung „Die Zeit“ in ihrem Wirtschaftsteil und mokierte sich – wie viele andere Presseorgane – über Beispiele fragwürdiger Onlineaktivitäten (Verkauf von Produkten im Onlineshop, Kontaktbörse mit 0190er Nummern) und zweifelhafte Qualitätskriterien für Produktionen im Vorabendprogramm bzw. die Verschränkung der TV-Angebote mit den Bedingungen der Werbebranche (Product Placement; Verrechnung der Einnahmen der Werbetöchter mit pauschalen Kostenrechnungen fürs Vorabendprogramm).<sup>11</sup> Das Problem, um das es in der Korrespondenz der Brüsseler Wettbewerbshüter mit der Bundesregierung geht, ist das unterschiedliche Grundverständnis. Für die EU ist der Rundfunk klar ein Unternehmen auf einem Markt, das demzufolge dem europäischen Wettbewerbsrecht unterliegt. Er hat einen klaren Dienstleistungscharakter. Die deutschen Stellen betonen demgegenüber die Vorstellung des Rundfunks als einem Public Service, der mit Informationsfreiheit und Programmauftrag für übergeordnete Werte wie Demokratie und kulturelle Identität not-

wendig sei.<sup>12</sup>

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten wurden nämlich seit langem in der nationalen Rechtsprechung ausdrücklich als „kulturelles Phänomen“ verankert, wie etwa das Bundesverfassungsgericht in seinem ersten Urteil vom 28. Februar 1961 ausweist. Insofern pocht man in Deutschland bzw. in den Bundesländern auf die Kompetenzen der deutschen Rechtsprechung und die dort verankerte kulturelle Eigenständigkeit. Wo man sich in der Sache beweglich zeigt, ist die deutliche Profilierung des öffentlich-rechtlichen Programmauftrags, wie im Beispiel der Transparenz- und Selbstverpflichtungserklärungen nachfolgend erläutert wird. In den letzten Monaten ist hier eine regelrechte Offensive zu beobachten, die zwei Dinge im Auge hat – eine neue Debatte um öffentlich-rechtliche Qualität und ein Bewusstsein für Public Value. Beide Ziele sollen das Bewusstsein der Mediennutzer bzw. der Gesellschaft schärfen für das, was mit dem Dienst an der öffentlichen Kommunikation geleistet wird. Der NDR-Intendant Jobst Plog rekurriert im jüngsten „ARD-Jahrbuch“ genau auf diese Punkte, die unternehmensgeschichtlich interessant sind. Unter der Überschrift „Mehr Wert für alle“ fordert er „neue Vermittlungsstrategien“ für den besonderen Wert des gebührenfinanzierten, öffentlich-rechtlich regulierten Rundfunks: „Die ARD ist überzeugt davon, dass sie einen ‚Mehrwert für alle‘ schafft – einen ‚Public Value‘. Doch viele öffentliche Debatten zeigen, dass diese

Auffassung der ARD durchaus hinterfragt oder nicht erkannt wird. Dies ist auch ein Vermittlungsproblem der ARD“. Offensiv, ja regelrecht kämpferisch heißt es programmatisch: „Unsere Schlagkraft ist die Schlagkraft des Mehrwerts für alle. Diesen Mehrwert zu betonen und auszubauen, bedeutet, die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu sichern.“<sup>13</sup>

### **Beispiel 3: Der Öffentlichkeit verpflichtet**

Das gebührenfinanzierte, öffentlich-rechtlich organisierte Rundfunkmodell legitimiert sich über einen Programmauftrag, dem die einzelnen Rundfunkanstalten bei ihren Entscheidungen und Handlungen verpflichtet sind. Die Rolle der Öffentlichkeit wird darin immer wieder, wenn auch in unterschiedlichen Formulierungen festgeschrieben. So heißt es beispielsweise im gültigen Staatsvertrag über den als Mehrländeranstalt organisierten NDR:

„Der NDR ist in seinem Programm zur Wahrheit verpflichtet. Er hat sicherzustellen, dass

1. die bedeutsamen politischen, weltanschaulichen und gesellschaftlichen Kräfte und Gruppen aus dem Sendegebiet im Programm angemessen zu Wort kommen können,
2. das Programm nicht einseitig einer Partei oder Gruppe, einer Interessengemeinschaft, einem Bekenntnis oder einer Weltanschauung dient und
3. in seiner Berichterstattung die Auffassung der wesentlich betroffenen

Personen, Gruppen oder Stellen angemessen und fair berücksichtigt werden. Wertende und analysierende Einzelbeiträge haben dem Gebot journalistischer Fairness und in ihrer Gesamtheit der Vielfalt der Meinungen zu entsprechen. Ziel aller Informationssendungen ist es, sachlich und umfassend zu unterrichten und damit zur selbständigen Urteilsbildung der Bürger und Bürgerinnen beizutragen.“<sup>14</sup>

Doch solche gesetzlichen Bindungen, obwohl selbstverständlich öffentlich gemacht, finden selten Aufmerksamkeit. Einen bemerkenswerten Schritt unternahm die BBC, die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt in Großbritannien. Sie schlug 1995 von sich aus vor, jährlich Selbstverpflichtungserklärungen vorzulegen. In der Royal Charter verankert, gibt sie seither jeweils für das kommende Jahr Auskunft über ihre öffentlichen terrestrischen Programme, sie reflektiert auf ihre speziellen Public-Service-Aufgaben und rechtfertigt sich gegenüber der Öffentlichkeit hinsichtlich ihres Gebührenprivilegs. Erst auf einen gewissen Druck hin übernahmen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in Deutschland diese Möglichkeit, ihren Programmauftrag und dessen Ausgestaltung zu präsentieren und einer öffentlich geführten Diskussion zugänglich zu machen. Im September 2004 legten die ARD sowie das ZDF das erste Mal ihre Selbstverpflichtungserklärungen vor, die künftig alle zwei Jahre erscheinen sollen. Sieht man sich allein schon die Präambel der

Leitlinien für die Programmgestaltung der ARD 2005/06 an, so wartet man mit hohen Zielsetzungen auf, wenn von einem „Faktor für die freie und demokratische Meinungsbildung der Bevölkerung“ die Rede ist, von „einer unverzichtbaren Funktion in der demokratischen und pluralistischen Gesellschaft der Bundesrepublik“, und Qualitätsanspruch, Orientierungsfunktion sowie Kulturfaktor und -medium angesprochen werden. Erst gegen Ende der Präambel wird auf das „Interesse der Gebührenzahler“ eingegangen, indem man lakonisch bekräftigt: Die ARD setzt „ihre Gebührenmittel effizient“ ein.<sup>15</sup>

### Zwei-Sphären-Modell

Ausgehend von diesen drei Beispielen lässt sich ein Modell entwickeln, das dem Doppelcharakter des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland Rechnung trägt. Zwei Sphären sind hierbei grundsätzlich zu beachten – das der Publizistik auf der einen Seite und das der Wirtschaft auf der anderen Seite. Entsprechend lassen sich Zielsetzungen festhalten, die als Gegensatzpaare einander gegenüber stehen, wie etwa die Orientierung an Werten wie öffentliche Kommunikation und Kulturgut bzw. Profit, Rentabilität und Effizienz. Das nachfolgend skizzierte medienökonomische Modell soll die bisher beschriebene grundsätzliche Verfasstheit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks als Corpus Mixtum und die Doppelinstitutionalisierung

der Medienprodukte als Kultur- und als Wirtschaftsgut vor Augen führen.

<i>Publizistik</i>	<i>Wirtschaft</i>
-Programmauftrag	-Unternehmenserfolg
-Kulturgut	-Markt
-Öffentliche Meinungsbildung	-Strategische Wettbewerbsposition
-Öffentlicher Mehrwert	-Eigennutzorientierung
-Public Value	-Shareholder Value
-non-profit-Orientierung	-Performance
Demokratisierung	Effizienz
Meinungsvielfalt	Rentabilität
Informationszugang	

Die drei vorgestellten Beispiele haben einen Einblick vermittelt, in welchem Spannungsfeld der öffentlich-rechtliche Rundfunk steht, wie sehr er zwei an sich unterschiedlichen Regelsystemen angehört. Das ‚Unternehmen‘ öffentlich-rechtlicher Rundfunk wäre demnach in mehrerer Hinsicht als Gegenstand einer unternehmensgeschichtlichen Perspektive ausgewiesen. So ist er nahe liegend als eine komplexe „soziale Organisation“ anzusehen, wie sie beispielsweise Werner Plumpe als Gegenstand einer historischen Unternehmensforschung aufzeigt.<sup>16</sup> Denn ganz selbstverständlich geht es um „zahlende und zu bezahlende Organisationen“, um Regelsysteme, die grundsätzlich nach betriebswirtschaftlichen Kriterien organisiert sind,

die unternehmensinterne Differenzierungs- und Kommunikationsprozesse herausbilden, um auf Herausforderungen einer komplexen Umwelt zu reagieren und um schlichtweg zu „überleben“. Aber auch wenn man von einer Definition von Medienunternehmen als komplexe Sinndeutungsgemeinschaften ausgeht, wie Clemens Wischermann, der die „Produkte“ fixiert, die auf einem Markt der „Kulturindustrie“ um Aufmerksamkeit konkurrieren,<sup>17</sup> gelangt man zu einem Feld sozialer Interaktion, das grundsätzlich auch ökonomisch beurteilt wird. Das Dienstleistungs- wie das Produktionsunternehmen Rundfunk bewegt sich auf Medienmärkten und entwickelt ein Akteursverhalten, dessen Handlungen sich zwar gesellschaftlich anders rechtfertigen, dessen Grundlagen jedoch immer auch betriebswirtschaftlichen Kriterien folgen.

### **3. Formative Years: Zu einer „Unternehmensgeschichte“ des NWDR 1945-1955**

Diese Schlaglichter auf einige aktuelle Prozesse und Zustände des öffentlich-rechtlichen Rundfunks führen noch einmal zurück auf die Möglichkeiten spezieller medienunternehmens*historischer* Perspektiven und Ansätze. Denn bereits innerhalb der fachwissenschaftlich geführten Diskussion zur „Unternehmensgeschichte“ werden die Forderungen nach theoriegeleiteten Ansätzen mittlerweile explizit mit der Frage verknüpft:

„Wozu Unternehmensgeschichte?“ Hartmut Berghoff stellte 2004 unter diesem Titel nicht nur „Ökonomen und Praktikern in Unternehmen“ entscheidende Funktionen für unternehmensgeschichtliche Beschäftigung vor, sondern bot den Fachwissenschaftlern an, sich gleichsam aus einer Tool-box, einem „Werkzeugkasten“ zu bedienen.<sup>18</sup> Ausgehend von der minimalistischen Definition von „Unternehmen“ als „Basiseinheiten moderner, arbeitsteilig organisierter Gesellschaften“ entwickelte er vier „Fundamentaldimensionen“, in denen er die Unternehmen angesiedelt sah, nämlich grundsätzlich in einem ökonomisierten Lebensbereich; sodann als Akteur in einem Feld sozialer Interaktion; generell als Kultur schaffende Institution, die Alltags- und Orientierungswissen bereithält, sowie schließlich als politischer Akteur.

Jan-Otmar Hesse ging 2001 in seinem „Literaturbericht“ zum Thema „Unternehmensgeschichte als Medium der Mediengeschichte“ weiter, als er die im vorangegangenen Kapitel skizzierten Polaritäten als grundsätzlich anerkannte und zum Ausgangspunkt für ein pragmatisches Plädoyer nahm: „Nicht mehr Kultur statt Ökonomie lautet das Credo der Unternehmensgeschichte, sondern Kultur und Ökonomie sowie Information und Medien“.<sup>19</sup> Vor dem Hintergrund des seit 2001 in Hamburg laufenden Forschungsprojekts zur Geschichte des Nordwestdeutschen Rundfunks werden im Folgenden drei Beispiele aufgegriffen. Es handelt sich um Ein-

zelstudien, die helfen, darauf zu reflektieren, wie eine speziell medien-unternehmensgeschichtliche Beschäftigung aussehen könnte und welche Möglichkeiten sie eröffnen würde.<sup>20</sup>

### **Beispiel 1: Zur Startsituation des „Medienunternehmen“ NWDR**

Geht man von dem in der britischen Zone entstandenen Nordwestdeutschen Rundfunk aus, so führt dieser Untersuchungsgegenstand auf die Kontexte der sich nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs in vielfacher Weise neu konstituierenden Medienbranche. Der Rundfunk, ins Leben gerufen von einem britischen Militärkommando und sehr bald ausgestaltet durch das Hinzuziehen deutscher Mitarbeiter, hatte eine umfassende publizistische Aufgabe zu erfüllen. Dabei kam dem „Medienunternehmen“ Rundfunk – so hier arbeitshypothetisch vor allem von Seiten des Finanzmarktes in einem allgemeinen Unternehmensmodell aufgefasst – eine in mehrfacher Hinsicht ökonomische Sonderkonstellation zu. Blickt man nämlich auf das intermediale Feld, so fällt als erstes ein komplexes ökonomisches System auf, in dem die Neuordnung der verschiedenen Medien erfolgte. Tages- und Zeitschriftenpresse, Verlagswesen sowie der Film- und Kinobetrieb wurden im Zuge einer differenzierten Lizenzierungspraxis vorwiegend privatwirtschaftlich organisiert – das Medium Rundfunk wurde von Anfang an hiervon ausgenommen.<sup>21</sup> Die Bedingungen

für dessen Produkte – seine informierenden, unterhaltenden, bildenden und kulturellen Programmangebote – sollten grundsätzlich andere sein als die der Lizenznehmer bzw. Firmeneigentümer. Dabei war der Dreh- und Angelpunkt aller Überlegungen, dieses in seiner Bedeutung kaum zu überschätzende Medium den staatlichen Einflüssen zu entziehen und politisch weitgehend unabhängig zu machen.

Ein Briefwechsel zwischen dem britischen Chief Controller Hugh Carleton Greene und dem sogenannten „Vater des Rundfunks“, dem Deutschen Hans Bredow, verdeutlicht diese Positionierung des Rundfunks. Bredow, damals Regierungspräsident in Hessen-Nassau und Berater der amerikanischen Offiziere in Rundfunkfragen, hatte Mitte 1947 den Kontakt zu Greene aufgenommen, als dieser seine Rundfunkkonzeption vehement gegen die Begehrlichkeiten der erstarkenden politischen Parteien verteidigen musste. In vielen Punkten deckten sich die Überzeugungen des deutschen Rundfunkmitbegründers und des hochrangigen britischen Offiziers. Der Rundfunk sollte keine private Erwerbsgesellschaft sein; er sollte der Allgemeinheit dienen, keine Partikularinteressen verfolgen; er sollte der Öffentlichkeit dienen und von Repräsentanten dieser Öffentlichkeit getragen werden. Vor allem in einem Punkt jedoch unterschieden sich die Auffassungen, wie das gesamtgesellschaftliche Dienstleistungsunternehmen zu etablieren sei: Bredow schlug die Kontrolle des Rundfunks durch



Britische Mitarbeiter des NWDR vor dem Funkhaus Hamburg (1945).  
Staatsarchiv Hamburg

den Rechnungshof vor, Greene wies eine solche Kontrolle zurück. Bredow hatte dazu am 6. Oktober 1947 an Greene geschrieben:

„Ich hatte noch vergessen, Ihnen zu sagen, dass ich eine Ausschaltung des Rechnungshofes nicht für zweckmäßig halte. Infolge der überhöhten Gebühren hat schon immer ein öffentliches Misstrauen gegen die Wirtschaftsführung des Rundfunks bestanden. Diese Tatsache wird bald wieder hervortreten und eine schlechte Atmosphäre schaffen. Dagegen ist die Überprüfung durch den hohen Ansehen genießenden Rechnungshof der beste Schutz [...]. Die Rundfunkgebühren sind ja nicht wie in USA Privatmittel, sondern da es sich um eine Art Hoheitsgebühr handelt, werden sie als öffentliche Mittel betrachtet und man erwartet, daß diese so ver-

waltet werden, daß die Wirtschaftsführung einer Nachprüfung durch den staatlichen Rechnungshof standhält.“<sup>22</sup>

Greenes umgehende Antwort vom 18. Oktober 1947 verdeutlicht noch einmal die Linie seiner Argumentation, die klar auf eine weitreichende politische Unabhängigkeit zielt:

„Die Ausschliessung des Rechnungshofs ist veranlasst durch ungünstige Erfahrungen, die der Rundfunk kürzlich mit dem Rechnungshof gemacht hatte. Zum Beispiel wurde dem NWDR vor ein paar Wochen vom Rechnungshof ohne irgendeine Ankündigung oder Unterhaltung auferlegt, 50% seines technischen Aufwandes an Kosten zu kürzen oder andere Einschränkungen vorzunehmen, die – wenn ausgeführt – einen

sehr schlechten Einfluss auf die gesamten Sendungen gehabt haben würden. Nur die Tatsache, dass die Britische Militärregierung noch für den NWDR verantwortlich ist, bewahrte ihn vor Ausführung dieser auferlegten Sparmassnahmen. Mir scheint, dass, wenn eine Körperschaft wie der Rechnungshof die Möglichkeit hat, in dieser Weise dem Rundfunk Sparmassnahmen zu diktieren, unsere gesamte Politik hinsichtlich der Errichtung eines Rundfunksystems, das vom Staate unabhängig ist, unterminiert werden würde.“<sup>23</sup>

Diese beiden Dokumente zeigen, was ein „unternehmensgeschichtlicher“ Blick über die institutions- und organisationsgeschichtliche Perspektive der Rundfunkforschung zu leisten vermag. Mark Lührs setzt sich in seinem Beitrag in diesem Band mit der Entstehung dieser öffentlich-rechtlichen Satzung eingehend auseinander und beleuchtet die Phase, in der dieses neue System sich unter deutscher Selbstverwaltung zu bewähren hatte.

An dieser Stelle soll unter dem Aspekt der „Unternehmensgründung“ kurz auf den Transformationsprozess zurückgeblendet werden, als zwischen Kriegsende und Ende 1947 der Rundfunk als eine „Station of the Allied Military Government“ geführt wurde. Denn auch hier zeigt der Blick auf finanzielle Gegebenheiten interessante Aufschlüsse. Am 8. Mai 1945 war die deutsche Staatsgewalt einschließlich der Hoheitsrech-

te für den Funk- und Fernmeldeverkehr auf die Regierungen der alliierten Siegermächte übergegangen. Der Rundfunk als eines der wichtigsten publizistischen Medien war in der britischen Zone in einer ersten Phase – zwischen Mai 1945 und Jahresende 1947 – ausschließlich eine Zoneneinrichtung und fiel – wie in dem Dokument von Greene erwähnt – unter den Vorbehalt der Militärregierung. Dabei ist es wichtig, zunächst zwischen militärischen Einrichtungen und der Besatzungsverwaltung zu unterscheiden. Militärische Truppen hatten – wie überall in Hamburg – im Mai 1945 öffentliche Einrichtungen und Verwaltungen übernommen. Bereits im Juni 1945 übertrug die in Hamburg stationierte Militärregierung, das 609 (L/R) Military Government Detachment, dem Bürgermeister der Stadt Hamburg weitreichende Rechte für die finanzielle Kontrolle der Verwaltungen. Diese legte auch bezüglich des Rundfunks in der Hamburger Rothenbaumchaussee am 13. Juli 1945 fest:

- „1. You will assume financial control of Radio Hamburg forthwith in accordance with the following constructions.
2. An account in the name of Radio Hamburg will be opened at the Reichsbank, Hamburg.
3. The Reichsbank, Hamburg will furnish any credit necessary to ensure the efficient working of Radio Hamburg.
4. The balances of the accounts in the name of Radio Hamburg with the unternoted banks will be transferred to the Reichsbank account referred to in paragraph 2 above and will be

used in accordance with Article IV of Military Government Law No. 52 [...].

5. All cash balances held by Radio Hamburg will be paid into the Reichsbank account referred to in paragraph 2.

6. All expenditures (including salaries and fees) of Radio Hamburg will be paid through the Reichsbank account.

7. Sales for salaries, wages and fees payable by Radio Hamburg will conform to the existing Arbeitsamt Tariff Order [...].”<sup>24</sup>

Diese Maßnahmen der britischen Militärregierung zielten darauf ab, die Besatzungskosten möglichst gering zu halten. Es wurde überlegt, wie der Rundfunk über deutsche Mittel finanziert werden kann. In der Zwischenzeit, bis Oktober 1945, nahm die in London gebildete Control Commission for Germany British Element, kurz CCG(BE), in der britischen Zone ihre Arbeit auf. Mit Datum vom 16. Oktober 1945 endete daraufhin die finanzielle Kontrolle des Rundfunks durch den Hamburger Bürgermeister bereits wieder und das entsprechende Reichsbankkonto wurde aufgelöst.<sup>25</sup> Die Broadcasting Control Unit, eine Abteilung der CCG(BE), übernahm die Verantwortung für den Sender. Generalmajor W.H. Alexander Bishop, Chef der Information Services Control Group, setzte alles daran, dass der Rundfunk in der Zone als möglichst eigenständige Einrichtung existieren konnte. Dies bedeutete zunächst die bis 1. Januar 1946 erfolgreich abgeschlossene Sicherstellung der Existenz mit einem eigenen Funktionsauftrag gegenüber

den Konkurrenten British Forces Network und Deutschsprachiger Dienst der BBC.

Daneben gab es die unausweichlichen Konflikte mit der Post, die in Deutschland die monatlichen Rundfunkgebühren in Höhe von zwei Reichsmark von zirka drei Millionen angemeldeten Hörern weiterhin einzog. Sie zogen sich bis Ende 1947 hin, denn es scheint mitunter unklar gewesen zu sein, welche Summen aus den Rundfunkgebühren die Post einbehält bzw. an den Zonenhaushalt überwies. Ab dem 1. November 1945 leitete die Post einen 50-prozentigen Anteil des allerdings von ihr ausgewiesenen Gebührenaufkommens an die Hamburger Finanzbehörde bzw. ab April 1947 über das Zonal Budget Office (Zonenhaushaltsamt) an den NWDR. Die Auseinandersetzungen wurden dadurch verschärft, dass die Angelegenheiten der Post auf britischer Seite bei der P&T (Post and Telecommunication) Branch angesiedelt war und starke Rivalitäten in der britischen Verwaltung herrschten. Die Arbeit einer „finance working party“, bestehend aus Vertretern des Central Budget Office, der Reichspost und dem NWDR, war im Verlauf des Jahres 1947 konfliktreich. Diese Erfahrungen, aber auch die Tatsache, dass die Post als so genannte Reichssonderverwaltung einer besonderen finanziellen Kontrolle unterlag und als reichs- bzw. später dann bundesweite Institution beim Staat angesiedelt war, bestärkten Hugh Carleton Greene in seiner Auffassung, bei der zu dieser Zeit geplanten Neuordnung des Rund-

funks in der britischen Zone den Einfluss der Post vollkommen auszuschalten.<sup>26</sup>

## **Beispiel 2: Intermediale Zusammenarbeit und Abgrenzungen**

Im Dezember 2005 veröffentlichte Benjamin Haller seine Studie über die „Zeitschriftenpläne des NWDR“, die von der Forschungsstelle zur Geschichte des Rundfunks in Norddeutschland initiiert worden war.<sup>27</sup> Sie untersucht eine inter-mediale Fragestellung aus dem ersten Nachkriegsjahrzehnt, als der Nordwestdeutsche Rundfunk mehrfach Zeitschriftenpläne verfolgte und dabei mit der Presse kooperierte bzw. auf deren Gebiet übergriff. Lange Zeit nämlich galt die publizistische Gewaltenteilung als charakteristisch für das Mediensystem der Bundesrepublik Deutschland. Mit großem Erfolg hatten die westalliierten Siegermächte gleichsam ein erstes „duales System“ etabliert. Doch zwischen dem in den Dienst eines „Public Value“ gestellten öffentlich-rechtlichen Rundfunk und der privatwirtschaftlich organisierten Presselandschaft gab es vielfache Verknüpfungen.

Einen ersten Ausdruck fand diese gemeinsame publizistische Aufgabe in den „Nordwestdeutschen Heften“. Von Frühsommer 1946 bis zur Währungsreform 1948 kam diese Zeitschrift auf den Markt, die dem Vorbild des „Listener“ folgte, einem Periodikum, das die BBC seit 1929 zur Ergän-

zung und Vertiefung ihrer politischen und kulturellen Sendungen veröffentlichte. Die „Nordwestdeutschen Hefte“ erschienen „im Auftrage des Nordwestdeutschen Rundfunks“; die beiden NWDR-Redakteure Axel Eggebrecht und Peter von Zahn firmierten als Herausgeber. Lizenzträger war jedoch der junge Axel Springer, der kurz zuvor den Verlag Hammerich und Lesser von seinem Vater Hinrich übernommen hatte. „Für Axel Springer war die Herausgabe der Zeitschrift mit wenig Aufwand verbunden. Um die Beschaffung und Auswahl der Beiträge kümmerten sich Eggebrecht und von Zahn, für Korrekturen sowie alle anderen redaktionellen Arbeiten stellte der junge Verleger seinen Jugendfreund Walther Hansemann als Redakteur ein. Springer selbst hatte sich daher lediglich um den Druck und den Vertrieb zu kümmern.“<sup>28</sup> Die bereits Ende 1946 in einer Auflage von 100.000 Exemplaren erscheinende Zeitschrift erwies sich mit einem Verkaufspreis von einer Reichsmark für den Verleger als unternehmerischer Erfolg. Denn für den redaktionell betreuten Inhalt hatte er Fixkosten von 1.000 Reichsmark aufzuwenden, die zunächst an den NWDR, dann sehr bald an die beiden Herausgeber gingen. Für den Rundfunk bedeutete die Kooperation mit dem privaten Verleger die Möglichkeit, seinen publizistischen Auftrag der Demokratisierung, der Bildung und Erziehung, cross-medial zu verfolgen.

Die nächste Etappe der Zusammenarbeit bot sich mit der Gründung der Programm-

zeitschrift „Hör zu!“. Bereits die Startauflage der im Verlag Hammerich und Lesser erscheinenden Zeitschrift betrug 252.000 Exemplare, das einzelne Heft kostete 30 Pfennig. Innerhalb weniger Jahre wurde aus der „Rundfunkzeitung des NWDR“ eine der größten deutschen Familienzeitschriften mit einer marktführenden Stellung und damit eine der Säulen des expandierenden Verlagsimperiums Axel Springers.<sup>29</sup> Im Vertrag zwischen dem NWDR und dem Hammerich-und-Lesser-Verlag war im Juni 1946 festgelegt worden, dass der NWDR dem Verlag das ausschließliche Recht für den Abdruck des vollständigen Wochenprogramms überlasse, wohingegen dieser für redaktionelle Veröffentlichungen die „vorherige Einwilligung des NWDR“ einhole.<sup>30</sup> Doch schon im Sommer 1948 kündigte der Rundfunk das alleinige Abdrucksrecht des Wochenprogramms auf, um eine Förderung der freien Konkurrenz zu erzielen und eine Anhebung der Qualität der bestehenden Radiozeitschriften. Der Siegeszug der „Hör Zu!“ war jedoch nicht mehr aufzuhalten, denn der von Chefredakteur Eduard Rhein verfolgte Kurs hin zu einer Publikumszeitschrift mit Service- und Illustriertenangeboten war bereits beschritten.

Der Konflikt zwischen dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk und dem privaten Verleger spitzte sich in den folgenden Monaten zu. Wiederholt war die „Hör zu!“ dem Rundfunk mit scharfer Kritik begegnet. Vordergründig gab man sich als Anwalt des Gebühren zahl-

lenden Hörers – beispielsweise im Feldzug gegen die „Pest im Äther“, also die Einführung von bestimmten Werbeformen im Radioprogramm. In Wirklichkeit verfolgte man gemeinsam mit anderen deutschen Zeitschriftenverlegern handfeste eigene Interessen. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk wurde im Wettbewerb des Marktes zu einem Kontrahenten, dessen „Verflechtungspolitik“ und dessen „Expansionsdrang“ Einhalt zu gebieten war. In einem Memorandum wandte sich im Frühjahr 1951 die Fachgruppe Rundfunk-Programmzeitschriften im Verband Deutscher Zeitungsverleger an die Öffentlichkeit und erhob „schärfsten Protest“ gegen die „Konkurrenz“, die den „freien und unabhängigen Rundfunk-Zeitschriften“ erwachsen sollte.<sup>31</sup>

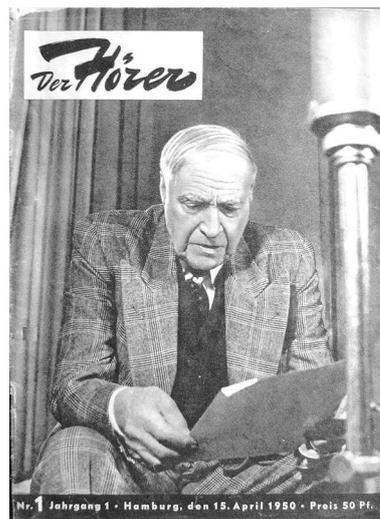
Die in den Jahren 1950 und 1951 verfolgten Pläne des NWDR, eine eigene Rundfunkzeitschrift zu gründen, beriefen sich auf seine Satzung, in der von der britischen Militärregierung festgelegt war: „Der Nordwestdeutsche Rundfunk darf auch Zeitschriften, Broschüren und andere Schriften herausbringen, die für Rundfunkhörer von Interesse sind.“ Doch seitens der Zeitschriftenverleger erntete man mit den ersten hausintern entwickelten Probenummern so viel Kritik, dass in der sogenannten „Friedenskonferenz“ im März 1951 eine Kompromisslösung vereinbart werden konnte. „Ausgehend von dem Vorschlag Springers: ‚Der Rundfunk tut etwas für die Rundfunkpresse, und die Rundfunkpresse tut etwas für den NWDR‘, bewegten

sich auch die Verantwortlichen des NWDR auf die privaten Verleger zu. So gestanden sie diesen ausdrücklich das Recht auf kritische Kommentierungen zu.<sup>32</sup>

Diese historische medienökonomische Fragestellung aus der NWDR-Geschichte der Nachkriegsjahre verdeutlicht ihre Relevanz auch dadurch, dass ihre unternehmensgeschichtlich auszumachenden Pole mehrfach wiederkehren. So flammte in den 1970er Jahren die Streitfrage nach der Vermarktung der Programminformationen wieder auf und in den 1980er Jahren wurden die Möglichkeiten und Grenzen der wirtschaftlichen Betätigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten noch einmal ausgiebig erörtert. Die aktuelle Diskussion im Zusammenhang mit den Online-Angeboten um die Definition dessen, was als „programmbegleitend“ anzusehen ist und was nicht, knüpft letztlich daran an.

### **Beispiel 3: Zum Selbstverständnis des Medienunternehmens Rundfunk**

Zum Selbstverständnis der Führungsspitze des öffentlich-rechtlichen Rundfunks – in der Regel in der Funktion des Intendanten einer Anstalt – gibt es erste Arbeiten.<sup>33</sup> Eine umfassende Studie zu den Leitbildern und Vorstellungen, zu dem Problemlösungswissen der Rundfunkverantwortlichen steht allerdings noch aus. Die These von einem gespaltenen Bewusstsein könnte als Aus-



Titelblatt der ersten Probenummer „Der Hörer“, April 1950  
Staatsarchiv Hamburg

gangspunkt dienen, wenn man auf der Seite der Außenkommunikation metaphernreiche Fensterreden liest, die in biederer Wortwahl die Integrations- und Orientierungsfunktion des Nachkriegsrundfunks beschwören, und auf der Seite der Binnenkommunikation Bürokratisierung und eine kameralistische Unternehmensführung, vergleichbar der einer Behörde, konstatiert.

Eine Studie, die unlängst an der „Forschungsstelle“ erarbeitet wurde, bietet in diesem Zusammenhang interessante Aufschlüsse. Janina Fuge untersuchte die drei zwischen 1951 und 1955 durchgeführten Aktionen des NWDR zur Bekämpfung der Schwarz Hörer im Sendegebiet. Diese Maßnahmen dienten zunächst konkret der Haushaltskonsolidierung, sie waren aber auch Möglichkeiten der

Imagepflege und Ausdruck einer forcierten Hörerbindungsaktivität.<sup>34</sup> Sowohl die Binnen- als auch die Außenkommunikation dieser großen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt veränderten sich demnach – wie die Autorin nachweist – im Verlauf der ersten Hälfte der 1950er Jahre grundlegend.

Zunächst setzte man im Sender auf die große Geste. Ganz im Sinne alter Belehrungs- und Bildungsstrategien sollte der Schwarzhörler „zum Guten“ erzogen und seine moralische Urteilsfähigkeit diszipliniert werden. Der NWDR, der ein finanzielles Interesse hatte, kombinierte seine Schlüsselintention mit einem Prämien- und Werbesystem, das dazu diente, der Rundfunkanstalt ein positives Image zu verschaffen. Die Rundfunkanstalt sollte in der Bevölkerung positiv konnotiert werden, sie sollte als engagiert, kreativ, großzügig, als Begleiter im Alltag wahrgenommen werden. Das Werben von Schwarzhörern war dabei eine Art Überredungskunst, an dessen Ende eine Belohnung für die Einsicht ins Gute stand. Doch von Anfang an zweifelte der Senderriese im Nordwesten offensichtlich auch an der tatsächlichen Zugkraft des sanften Werbens. Mit dem Hinweis, im Falle der fehlenden Einsicht den „Wellendetektiv“ einzusetzen – eine Wunderwaffe, die notorische Schwarzhörler überführt –, und der Drohung mit Rechtsvorschriften verließ der NWDR den Weg der „Samthandschuhe“. Dem Schwarzhörler wurde mit der peinlichen Bloßstellung und Überführung eines unmoralischen Tuns gedroht. Ein zwiespältiges



Der „Wellendetektiv“.  
Staatsarchiv Hamburg

Bild vom Hörer wird deutlich, das sich mit dem des mündigen Bürgers nicht in Einklang bringen lässt.

Überlagert wurde diese merkwürdig gesplante Sicht schließlich durch eine ganz andere Entwicklung. Schnell hatten die NWDR-Organisatoren die Erfahrung gemacht, dass ihre Hörerwerbung immer mehr Kosten verursachte. Immer relevanter wurde das finanzielle Kalkül im Haus. In dieser kurzen Zeit – so Janina Fuge – hatte der NWDR ein unternehmerisches Selbstbewusstsein entwickelt, in dem der Schwarzhörler schließlich nicht mehr nur umschwärmt wurde, sondern

zu einer bilanzierbaren rechnerischen Größe wurde. Nach drei Aktionen hatte der NWDR bis auf einen akzeptablen Bodensatz an Rest-Schwarzhörern alle erreicht, so dass die Antwort auf die Frage, was zusätzliche Werbung noch bringen soll, negativ ausfiel. Die ausschließliche Kosten/Nutzen-Rechnung hatte den Ausschlag gegeben.

### **Mehr-Wert**

Die hier vorgestellten Überlegungen und Beispiele mögen für ein Set möglicher Fragestellungen sensibilisieren, die – unternehmensgeschichtlich fokussiert – so bislang in der mediengeschichtlichen Forschung keine oder nur am Rande Beachtung fanden. Der Impuls, der von einer theoriegeleiteten unternehmensgeschichtlichen Forschung ausgeht, erweist sich gerade für die Frühphase des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, also vor den grundlegenden Strukturwandel der späten 1970er und frühen 1980er Jahre, als produktiv.

Zum einen, weil die Paradigmen der Mediengeschichtsschreibung sich gewandelt haben – weg von der traditionellen Organisations- und Institutionsgeschichte, die eng mit der Frage nach dem Einfluss der Politik auf das Medium Rundfunk verbunden war. Durch eine deutlich breitere Kontextualisierung, die für die Analyse von Handlungen in der aktuellen Medienbranche ganz selbstverständlich ist, können im

historischen Untersuchungszeitraum andere einflussreiche Akteure in ihrem komplexen Zusammenwirken mit dem Rundfunk fokussiert werden – Akteure der Medienbranche auf einem gemeinsamen, sich ausdifferenzierenden Markt, aber auch Akteure der Industrie und anderer Wirtschaftsbereiche wie etwa der Technik, der Werbe- und der Musikwirtschaft. Aus der „Tool-box“ möglicher unternehmensgeschichtlicher Ansätze sind Instrumentarien zu entwickeln, die das Agieren des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in seiner konstitutiven Phase beschreiben und bewerten – etwa in Form der Herausbildung einer besonderen Unternehmenskultur mit symbolischen und rituellen Handlungsmustern oder als ganz besonderes System der Unternehmenskontrolle/Corporate Governance, das die Informations-, Kontroll- und Entscheidungsflüsse auf mehreren Ebenen der Rundfunkanstalt verdeutlicht.

Aber auch die gegenwärtig geltenden Paradigmen der Mediengeschichtsschreibung – die kulturwissenschaftlich ansetzende Programmgeschichtsforschung und die an gesellschaftlichen Folgen interessierte Mediennutzungsforschung – können Impulse erhalten. Das gesellschaftlich codierte „Medienprodukt“, zum einen Bestandteil eines komplexen, aber genau strukturierten Programmangebots seitens der Produzenten, zum anderen Konstrukt seitens der Mediennutzer, unterliegt grundsätzlich exogenen und endogenen Rahmenbedingungen, die von unternehmerischen Strategien abgeleitet

sind: Exogen, weil nicht nur vom Publikum immer neue Erwartungen an das Medium Rundfunk herangetragen werden, sondern dieses umgekehrt auch um die Aufmerksamkeit für sein spezifisches Angebot jeweils ringen muss; endogen, weil fiktionale und nichtfiktionale Programmangebote in einem komplexen arbeitsteiligen Prozess erstellt werden. Die literatur- bzw. medienwissenschaftliche Forschung hat mit ihren Modellen vom Medienarbeiter und der Anwendung der soziologisch ausgerichteten Feld-Theorie hierzu Vorarbeiten geleistet.

Mehr-Wert also? – Der Versuch, pragmatisch unternehmensgeschichtliche Ansätze zur Erklärung des Systems des frühen öffentlich-rechtlichen Rundfunks vor der Einführung des dualen Systems in Deutschland heranzuziehen, verspricht aufschlussreiche Ergebnisse. Die umfassende intermediale Geschichte einer öffentlich-rechtlichen Anstalt als Kultur- und als Wirtschaftsfaktor in den Nachkriegsjahren könnte als Zielmarke dienen.

### Anmerkungen:

<sup>1</sup> Vgl. Karl Christian Führer: Wirtschaftsgeschichte des Rundfunks in der Weimarer Republik. Potsdam 1997 (= Veröffentlichungen des Deutschen Rundfunkarchivs, Band 6).

<sup>2</sup> Vgl. Hans Ulrich Reichert: Der Kampf um die Autonomie des deutschen Rundfunks. Heidelberg und Stuttgart 1955; Hans Bausch: Der Rundfunk als politisches Kräftespiel der Weimarer Republik 1923-1933. Tübingen 1956; Heinz Pohle: Der Rundfunk als Instrument der Politik. Zur Ge-

schichte des deutschen Rundfunks von 1923/38. Hamburg 1955; Hans Brack u.a.: Organisation des Rundfunks in der Bundesrepublik Deutschland 1948-1962. Hamburg 1962.

<sup>3</sup> Zur Geschichte des Rundfunks in Deutschland seit zirka 1980 vgl. den von Dietrich Schwarzkopf herausgegebenen Sammelband, der bereits im Untertitel mit den offensichtlich polaren Begriffen „Wettbewerb“ und „Öffentlichkeit“ aufwartet: Rundfunkpolitik in Deutschland. Wettbewerb und Öffentlichkeit. München 1999.

<sup>4</sup> Karla Fohrbeck und Andreas Johannes Wiesand: Der WDR als Kultur- und als Wirtschaftsfaktor. Köln u. a. 1989 (= Annalen des Westdeutschen Rundfunks, Band 7). – Zitate, S. 217-222.

<sup>5</sup> Vgl. Hans Bolsenkötter: Führungsstrukturen öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. In: Unternehmensverfassung in der privaten und öffentlichen Wirtschaft. Festschrift für Prof. Dr. Erich Potthoff zur Vollendung des 75. Lebensjahres. Baden-Baden 1989, S. 278-289; Peter Eichhorn und Hans Raffée (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten. Baden-Baden 1990; Zitat aus dem „Vorwort“, S. 5.

<sup>6</sup> Was Sie schon immer über den NDR wissen wollten ... Die häufigsten Fragen und ihre Antworten. Hrsg. vom NDR. Markenkommunikation. Stand: August 2004. – Hervorhebung HUW.

<sup>7</sup> Vgl. Marie Luise Kiefer: Ökonomisierung der Medienbranche – Herausforderungen für die Publizistikwissenschaft und die Medienpolitik. In: Edzard Schade (Hrsg.): Publizistikwissenschaft und öffentliche Kommunikation. Beiträge zu einer Reflexion der Fachgeschichte. Konstanz 2005, S. 191-208; Werner A. Meier und Otfried Jarren: Ökonomisierung und Kommerzialisierung von Medien und Mediensystem. Einleitende Bemerkungen zu einer (notwendigen) Debatte. In: Medien und Kommunikationswissenschaft 49 (2001), H. 2 [Themenheft Ökonomisierung], S. 145-158; Marie Luise Kiefer: 20 Jahre privater Rundfunk in Deutschland. Versuch einer Bestandsaufnahme aus medienökonomischer Perspektive. In: Media Perspektiven, Heft 12, 2004, S. 558-568.

- <sup>8</sup> Vgl. die Homepage der KEF: [www.kef-online.de/inhalte/](http://www.kef-online.de/inhalte/) (Abruf, 25.1.2006).
- <sup>9</sup> Ebd.
- <sup>10</sup> Vgl. den gekürzten Abdruck des Gutachtens von Thorsten Held und Wolfgang Schulz: „Keine Beihilfe“. Europarechtliche Beurteilung von Online-Angeboten öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. In: *epd medien*, Nr. 91, 20.11.2004, S. 3-8.
- <sup>11</sup> G. Hamann: Im Fadenkreuz der EU. Die Brüsseler Kommission prüft, ob ARD und ZDF ihre Gebühren sauber verwenden. Die Sender haben keine gute Antwort darauf. In: *Die Zeit*, Nr. 32, 29.7.2004, S. 17.
- <sup>12</sup> Vgl. z. B. Dieter Dörr: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk und die Vorgaben des Europarechts. In: *Media Perspektiven*, Nr. 7, 2005, S. 333-342.
- <sup>13</sup> Jobst Plog: Mehr Wert für alle. In: *ARD-Jahrbuch 2005*, S. 15-23; Zitat, S. 23.
- <sup>14</sup> § 8, Absatz 1 des NDR-Staatsvertrags vom 17./18.12.1991, zuletzt geändert mit dem Staatsvertrag zur Änderung des Staatsvertrags über den NDR vom 1./2.5.2005 in Kraft getreten am 1.8.2005. In: *ARD-Jahrbuch 2005*, S. 388f.
- <sup>15</sup> Leitlinien für die Programmgestaltung der ARD 2005/2006. In: *Funk-Korrespondenz* 52(2004), Nr. 39, 24.9.2004, S. 10-20; Zitat, S. 10.
- <sup>16</sup> Werner Plumpe: Das Unternehmen als soziale Organisation – Thesen zu einer erneuerten historischen Unternehmensforschung. In: *Akkumulation. Informationen des Arbeitskreises für kritische Unternehmens- und Industriegeschichte*, Nr. 11, 1998, S. 1-7.
- <sup>17</sup> Clemens Wischermann: Unternehmensgeschichte als Geschichte der Unternehmenskommunikation. Von der Koordination zur Kooperation. In: Ders. u. a. (Hrsg.): *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte*. Dortmund 2000, S. 31-40.
- <sup>18</sup> Hartmut Berghoff: Wozu Unternehmensgeschichte? Erkenntnisinteressen, Forschungsansätze und Perspektiven des Fachs. In: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, H. 2, 2004, S. 131-148.
- <sup>19</sup> Jan-Otmar Hesse: Unternehmensgeschichte als Medium der Mediengeschichte. Ein Literaturbericht. In: *Archiv für Sozialgeschichte*. 41. Band. 2001, S. 539-555; Zitat, S. 554.
- <sup>20</sup> Das Projekt verfolgt selbst *keine* dezidiert unternehmensgeschichtlichen Ansätze, sondern ist 2000/2001 mit dem Auftrag gestartet, 1.) den grundlegenden mediengeschichtlichen Transformationsprozess in den ersten Jahren nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges systematisch aufzuarbeiten sowie 2.) programmgeschichtliche Studien zu den Programmangeboten zu leisten und sich der historischen Mediennutzung zu widmen. – Zur Arbeit der Forschungsstelle zur Geschichte des Rundfunks in Norddeutschland vgl. [www.nwdr-geschichte.de](http://www.nwdr-geschichte.de).
- <sup>21</sup> Eine solche umfassende *intermediale* Geschichte steht noch aus; vgl. jedoch das an der Forschungsstelle für Zeitgeschichte in Hamburg angesiedelte Projekt „Medienmetropole Hamburg. Medien und Öffentlichkeit von den 1920er bis zu den 1960er Jahren“. Ansonsten verfolgen die in den letzten Jahren erschienenen Mediengeschichten sehr unterschiedliche Ansätze: Jürgen Wilke (Hrsg.): *Mediengeschichte der Bundesrepublik Deutschland*. Bonn 1999; Helmut Schanze (Hrsg.): *Handbuch der Mediengeschichte*. Stuttgart 2001; Irme-la Schneider und Peter M. Spangenberg (Hrsg.): *Medienkultur der 50er Jahre. Diskursgeschichte der Medien nach 1945*. Band 1. Wiesbaden 2002.
- <sup>22</sup> Bredow an Greene, 6.10.1947. DRA Wiesbaden. A 15. Nachlass Hans Bredow.
- <sup>23</sup> Greene an Bredow, 18.10.1947. Ebd.
- <sup>24</sup> From: 609(L/R) Military Government Detachment. To: The Bürgermeister of Hamburg, 13.7.1945. StA HH. 621-1. NDR. Zum Zeitpunkt der Auswertung noch unverzeichnet. – Zum Hintergrund dieses Dokuments vgl. Hans-Joachim Bohnensack: *Finanzen und Finanzkontrollwesen in der Hansestadt. Hamburg in der ersten Nachkriegszeit 1945/46 unter besonderer Berücksichtigung des Besatzungskostenhaushalts*. o. O. o. J. [= Hamburg 1986]; Rainer Weinert: *Britische Besatzungspolitik und deutsche Rechnungshöfe 1944-1947*. Berlin 1989.
- <sup>25</sup> 609(L/R) Military Government Detachment. Sub-

- ject: Radio Hamburg, 16.10.1945. StA HH. 621-1. NDR. Zum Zeitpunkt der Auswertung noch unverzeichnet.
- <sup>26</sup> Die Konflikte des NWDR mit der Post bis 1955 zeichnet Mark Lührs nach: Unterschiedliche Blickwinkel: Die Post und der NWDR. In: Peter von Rügen und Hans-Ulrich Wagner (Hrsg.): Die Geschichte des Nordwestdeutschen Rundfunks. Hamburg 2005, S. 337-352.
- <sup>27</sup> Benjamin Haller: Die Zeitschriftenpläne des NWDR. Hamburg 2005 (= Nordwestdeutsche Hefte zur Rundfunkgeschichte, Heft 4). Online abrufbar unter: [www.nwdr-geschichte.de](http://www.nwdr-geschichte.de). – Diese Darstellung in der Schriftenreihe der „Forschungsstelle“ basiert auf einer 2004 betreuten Magisterarbeit.
- <sup>28</sup> Benjamin Haller (Anm. 27), S. 14f.
- <sup>29</sup> Zur Geschichte der „Hör Zu“ vgl. v. a. Lu Seegers: Hör zu! Eduard Rhein und die Rundfunkprogrammzeitschriften (1931-1965). Potsdam 2001 (= Veröffentlichungen des Deutschen Rundfunkarchivs, Band 34).
- <sup>30</sup> Vertrag zwischen dem NWDR und dem Verlag Hammerich und Lesser über die Herausgabe einer Rundfunkzeitschrift des NWDR. Hamburg, 30.6.1946. StA HH. 621-1. NDR. Nr. 1297.
- <sup>31</sup> Memorandum der Fachgruppe Rundfunk-Programmzeitschriften im Verband Deutscher Zeitungsverleger e.V. Hamburg o. J. [= 1951]. – Vgl. auch die Kampagne in der Presse 1950/51; u. a. ew: Expansionsdrang eines Monopols. In: FAZ, 23.2.1951.
- <sup>32</sup> Benjamin Haller (Anm. 27), S. 53.
- <sup>33</sup> Vgl. Günther Schulz (Hrsg.): Geschäft mit Wort und Meinung. Medienunternehmer seit dem 18. Jahrhundert. Büdinger Forschungen zur Sozialgeschichte. München 1999. Darin: Edgar Lersch über: Rundfunk-Intendanten als Medienunternehmer (S. 199-234) und Ansgar Diller über: „Führer der Sender“. Rundfunkintendanten im „Dritten Reich“ (S. 235-250).
- <sup>34</sup> Janina Fuge: Der „Wellen-Detektiv“ und das „Gute in dem Herrn Schwarzhörer“. Die Schwarzhöreraktionen des Nordwestdeutschen Rundfunks 1951-1954. In: Rundfunk und Geschichte 32(2006), S. 18-33.

# Bausteine einer NWDR-Unternehmensgeschichte

*Mark Lührs*

In diesem Jahr feiern der Norddeutsche und der Westdeutsche Rundfunk ihr 50-jähriges Jubiläum – nicht ohne die gemeinsamen Wurzeln gebührend zu würdigen. Schließlich bedingte der Start von NDR und WDR das Ende des NWDR (Nordwestdeutscher Rundfunk). Der ersten öffentlich-rechtlichen Anstalt in Westdeutschland, die ab 1945 immerhin elf Jahre lang sendete, widmen sich zahlreiche Arbeiten – hauptsächlich mit dem Schwerpunkt der Institutionsgeschichte.<sup>1</sup>

Teilweise nur am Rande werden dabei Aspekte behandelt, die im Arbeitskreis Medien-geschichte der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte thematisiert werden.<sup>2</sup> In den folgenden Betrachtungen sollen einige Aspekte einer Unternehmensgeschichte, wie sie Toni Pierenkemper herausgearbeitet hat<sup>3</sup>, am Beispiel des NWDR ‚ausprobiert‘ werden.

Drei Kapitel, die Hintergründe und Motive der NWDR-Gründung, allgemeine und finanzielle Bestimmungen und schließlich Angaben zu Einnahmen und Ausgaben<sup>4</sup> behandeln, sollen dabei nur erste Bausteine einer NWDR-Unternehmensgeschichte sein.

## ***Ein verordneter Kompromiss: Unternehmensgründung des NWDR***

„Ich bin hier, um mich überflüssig zu machen“, sagte Hugh Greene 1946 bei seinem Amtsantritt als NWDR-Chief Controller.<sup>5</sup> Die Weichen dafür sollte er selbst stellen: Engländer wie auch Amerikaner und etwas widerwilliger die Franzosen wollten zwar den Rundfunk im besiegten und besetzten Deutschland wieder in deutsche Hände übergeben, aber wie und wann das vonstatten gehen sollte, blieb vorerst offen. Nur eines war klar: Der westdeutsche Nachkriegsrundfunk sollte in Abkehr zum nationalsozialistischen Propagandarundfunk staats- und politikfern reorganisiert werden.

Aus angloamerikanischer Sicht war damit eine Organisationsform als Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder als Aktiengesellschaft mit staatlichem Einfluss, wie sie sich in der Weimarer Republik durchgesetzt hatte, ausgeschlossen. Auch das Modell des privatwirtschaftlichen Rundfunks nach amerikanischem Vorbild kam vorerst nicht in Betracht: Die dafür nötigen finanziellen Mittel, so die offizielle Begründung der

Besatzungsmächte, ständen nicht zur Verfügung. Eine befürchtete Meinungsmacht der Wirtschaft und der Wille, den Rundfunk nicht ohne gesellschaftlich verankerte Aufsicht aufzubauen, spielten ebenfalls eine Rolle für dieses Veto. Als Alternative blieb das britische Modell einer öffentlich-rechtlichen Anstalt, gedacht als Dienstleistung gegenüber der Öffentlichkeit, beauftragt vom Staat, aber unabhängig von ihm.

Diesem Modell – und damit dem Vorbild der British Broadcasting Corporation (BBC) – sollte die von Briten initiierte Rundfunkorganisation im Nordwesten Deutschlands folgen. Allerdings ließ sich das BBC-Modell, in dem die britische Krone als politisch unabhängige Institution ein Aufsichtsgremium nominiert, das wiederum das BBC-Führungsgremium wählt, nicht ohne weiteres auf Deutschland übertragen. Greene stand vor dem Problem, die neutrale Nominierung eines deutschen Aufsichtsgremiums ohne monarchische Hilfe gewährleisten zu müssen. Ein ständisch besetztes und politisch unabhängiges Organ schien dafür noch am besten geeignet zu sein.

Die angestrebte Politikferne des Rundfunks fand in Deutschland aber nicht überall Zuspruch. Vor allem politische Parteien forderten Einfluss auf das Medium, das große Bedeutung für die Bildung der öffentlichen Meinung (und damit bei den Wahlentscheidungen) besaß und in deutscher Tradition bis dato nie vollständig politisch unabhängig betrieben wurde. Neben rechtlichen Ansprüchen argumentierten sie, dass ge-

wählte politische Vertreter den Volkswillen widerspiegeln und damit qua Wahl berufen, ja quasi beauftragt wären, den Rundfunk zu kontrollieren. Dieser Logik verschlossen sich die Briten nicht, hielten aber an dem Ziel fest, keine zentrale, staatliche Rundfunkinstanz zuzulassen. Stattdessen beanspruchten die Länderregierungen die Rundfunkverantwortung.

Die einsetzenden Verhandlungen um eine Rundfunkneuordnung zwischen der britischen Besatzungsmacht und den Ländern Nordwestdeutschlands führten schließlich zu einem Kompromiss: Als Ersatz für die Krone wurde beim NWDR ein Hauptausschuss installiert, der sich aus gesellschaftlich als relevant erachteten Gruppen zusammensetzte. Zu denen zählten auch Vertreter der Länderregierungen und damit der Parteien. Durch die britische Verordnung Nr. 118 wurde der NWDR im Januar 1948 als öffentlich-rechtliche Anstalt konstituiert und ein Großteil der Rundfunkverantwortung in deutsche Hände gelegt. Die Verordnung und die ihr angehängte Satzung waren nach 1945 die erste Rechtsgrundlage, die Rechte und Pflichten einer deutschen Rundfunkanstalt festlegten.

### ***Wirtschaftliches Interesse: Analyse der rechtlichen Grundlagen und Organisation des NWDR***

Die Verordnung Nr. 118<sup>6</sup> bestimmte als erstes den Zweck des Unternehmens – „die Verbreitung von Nachrichten und Darbietungen unterhaltender, bildender und belehrender

Art“. Als zweites wurde die Rechtsform benannt – „unabhängige Anstalt des öffentlichen Rechts“. Weiter wurde ein Vetorecht der britischen Militärregierung bei der Wahl von zwei Gremien und die Unabhängigkeit des dritten Gremiums verfügt. Die Verordnung bildete den Rahmen, die Satzung sollte alles weitere bestimmen. Sie wurde zeitgleich erlassen und ist deutlich ausführlicher.

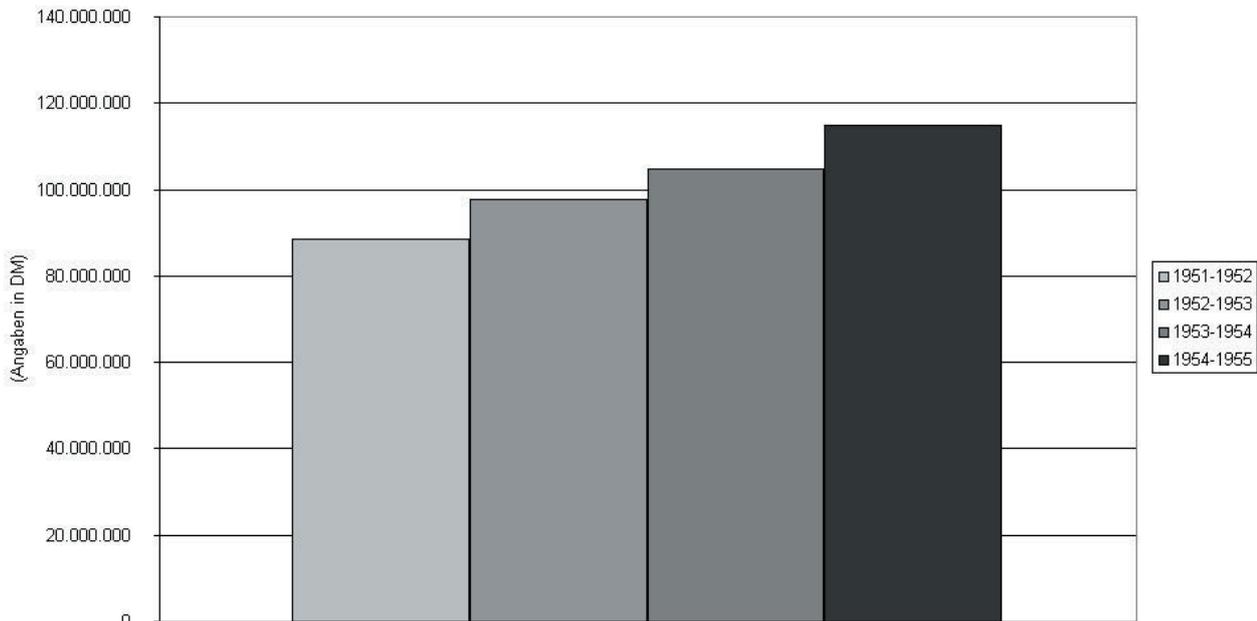
Fasst man die wichtigsten Aspekte zusammen, legte die Satzung fest, dass an der Spitze des NWDR drei Gremien stehen sollten: Der sechszehnköpfige, pluralistisch besetzte Hauptausschuss sollte den siebenköpfigen Verwaltungsrat wählen und der wiederum den Generaldirektor. Der Verwaltungsrat – besondere Befugnisse hatte der Verwaltungsratsvorsitzende – überwachte

die Geschäftsführung und die Arbeiten des Generaldirektors, der außer- und gerichtlich für die Geschicke des NWDR verantwortlich war.

Was die finanziellen Richtlinien anbelangt, legte die Verordnung fest, dass die Post die Rundfunkgebühren einzieht und die Militärregierung bestimmt, welcher Anteil an den NWDR abgeführt werden muss. Die Satzung bestimmte das genaue Vorgehen: Der Finanzdirektor erstellte einen Haushaltsentwurf für das kommende Geschäftsjahr.<sup>7</sup> Dieser Plan wurde dem Generaldirektor übergeben, der ihn wiederum dem Verwaltungsrat vorlegte. Der Verwaltungsrat konnte Änderungen vornehmen und musste den Haushalt abschließend genehmigen.

Am Ende eines Geschäftsjahres legte der

**Einnahmen und Ausgaben**



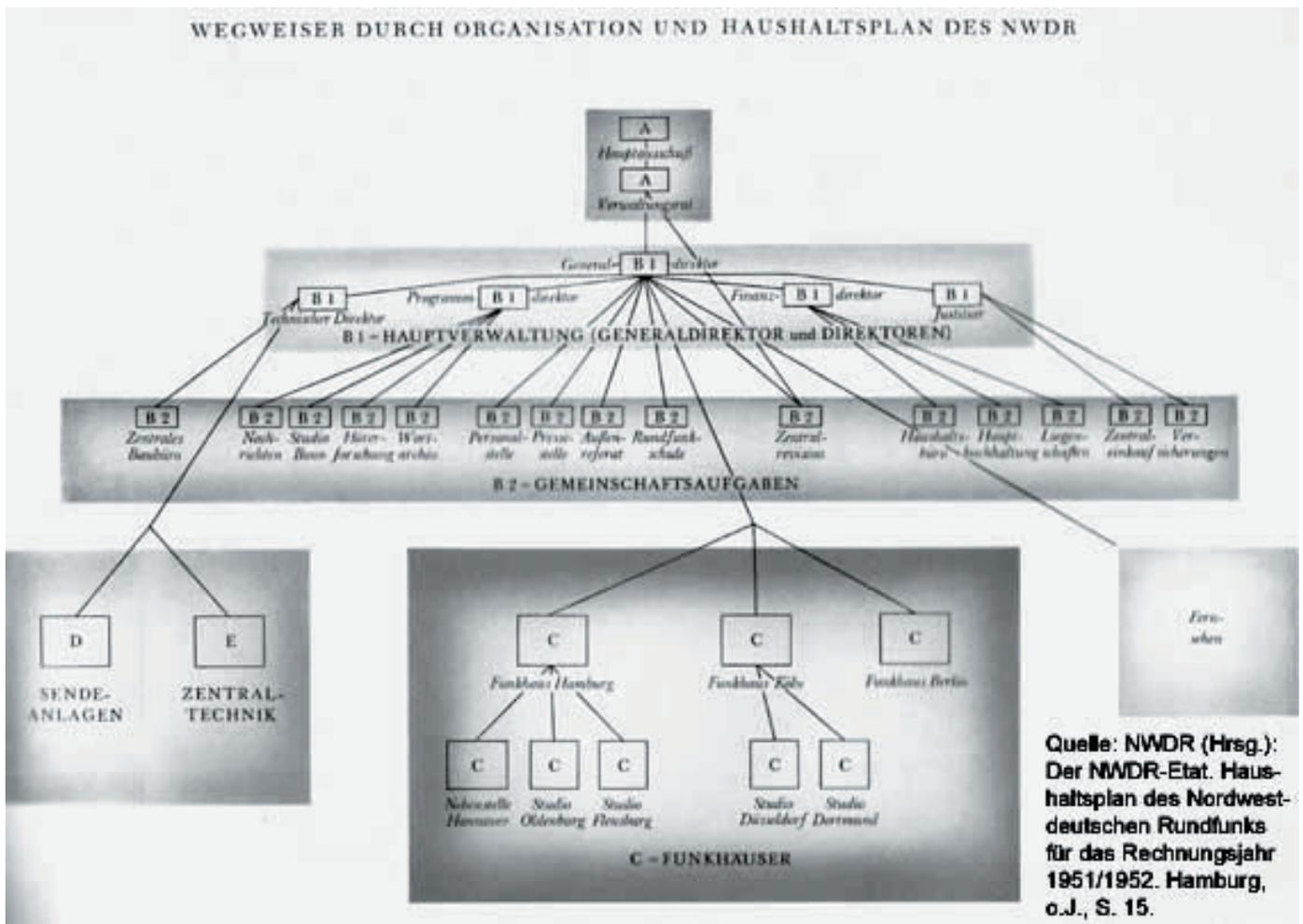
Quellen: NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltspläne des Nordwestdeutschen Rundfunks für die Rechnungsjahre 1951/52 bis 1954/55. Hamburg.

Generaldirektor die vom Finanzdirektor erstellte Abrechnung dem Verwaltungsrat vor, der sie wiederum dem Bundesrechnungshof<sup>8</sup> zur Prüfung übergab, bevor der Hauptausschuss die abschließende Genehmigung übernahm.<sup>9</sup> Außerdem wurde festgelegt, dass die Verwendung der Einnahmen allein durch den NWDR bzw. seine Gremien bestimmt und Überschüsse des NWDR an die Kulturfonds der Länder zurückgeführt werden sollten.

Dieses Vorgehen, bei dem die Finanzen von

mehreren Instanzen geprüft, besprochen und genehmigt werden mussten, führte dazu, dass die Haushaltspläne häufig erst im Herbst oder Winter des laufenden Geschäftsjahrs verabschiedet und die Abrechnungen teilweise erst vier Jahre nach Geschäftsjahresabschluss vom Hauptausschuss genehmigt wurden.<sup>10</sup>

Betrachtet man die Einnahmen des NWDR (Siehe Seite 62), die zu fast hundert Prozent aus dem Gebührenaufkommen resultierten<sup>11</sup>, drängt sich der Gedanke auf, dass der NWDR



auch als wirtschaftlicher Faktor wahrgenommen werden musste. So wurde beispielsweise 1950 im Verwaltungsrat der Vorwurf einiger Banken thematisiert, dass NWDR-Rückstellungen und -Reserven lediglich bei Hamburger Banken deponiert würden.<sup>12</sup> Den Ländern ging es auch um ihr ‚Stück‘ von diesem ‚Kuchen‘ und die öffentlich-rechtliche Anstalt war nicht nur Gegenstand zahlreicher politischer Begehrlichkeiten.

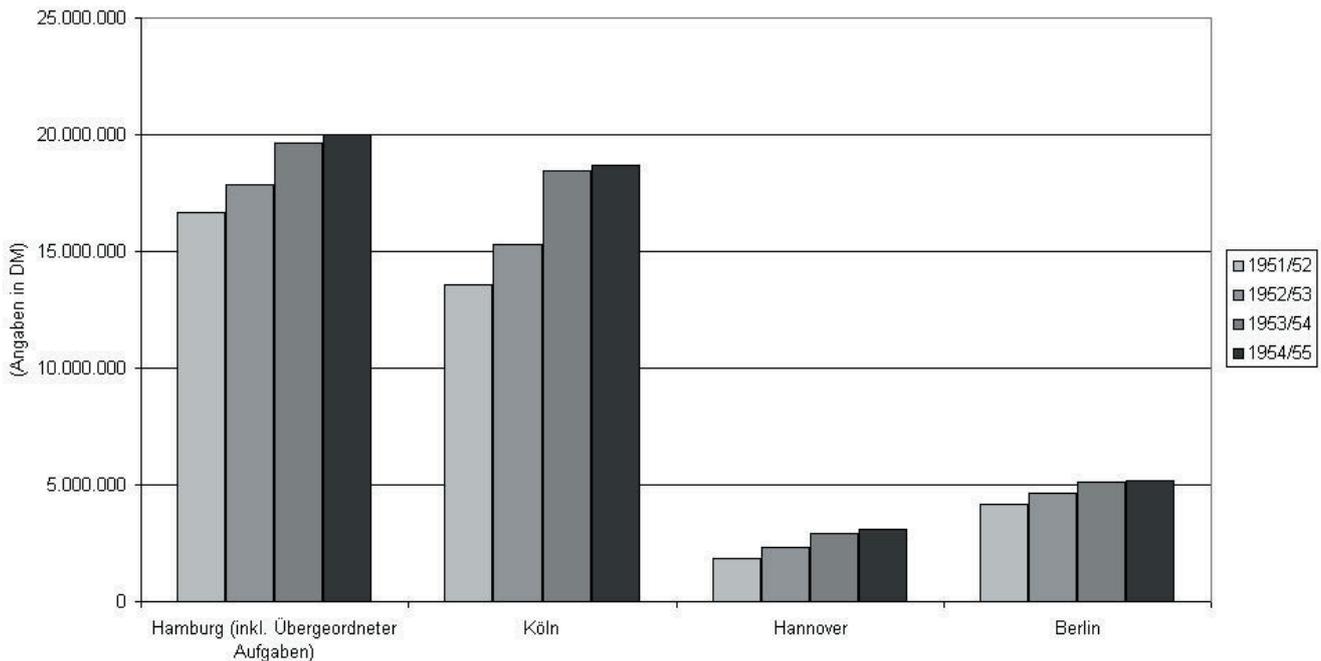
### **Soll und Haben: Der NWDR ab 1948 aus ökonomischer Sicht<sup>13</sup>**

Die verbindliche Grundprämisse der NWDR-Finzen war, dass die Einnahmen

die Ausgaben bestimmen sollten.<sup>14</sup> Die Haushaltspläne, die NWDR-Finanzdirektor Georg Hubrich erstellte, folgten dem Muster behördlicher Buchhaltungen. Der eigentliche Gegenstand der Pläne und Abrechnungen – die Ausgaben – unterteilte sich in zwei Kostengruppen und anfangs acht Abschnitte. In der ersten Kostengruppe der Fortlaufenden Kosten fielen:

- Abschnitt A – Hauptausschuss und Verwaltungsrat
- Abschnitt B 1 – Hauptverwaltung
- Abschnitt B 2 – Gemeinschaftsaufgaben des NWDR
- Abschnitt C – Funkhäuser
- Abschnitt D – Sendeanlagen

**Verteilung der Fortlaufenden Ausgaben nach Funkhäusern**



Quellen: NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltspläne des Nordwestdeutschen Rundfunks für die Rechnungsjahre 1951/52 bis 1954/55. Hamburg.

- Abschnitt E – Zentraltechnik  
In der Kostengruppe der Einmaligen Ausgaben wurden aufgeführt:

- Abschnitt F – Einmalige Ausgaben
- Abschnitt G – Rückstellen und Rücklagen<sup>15</sup>

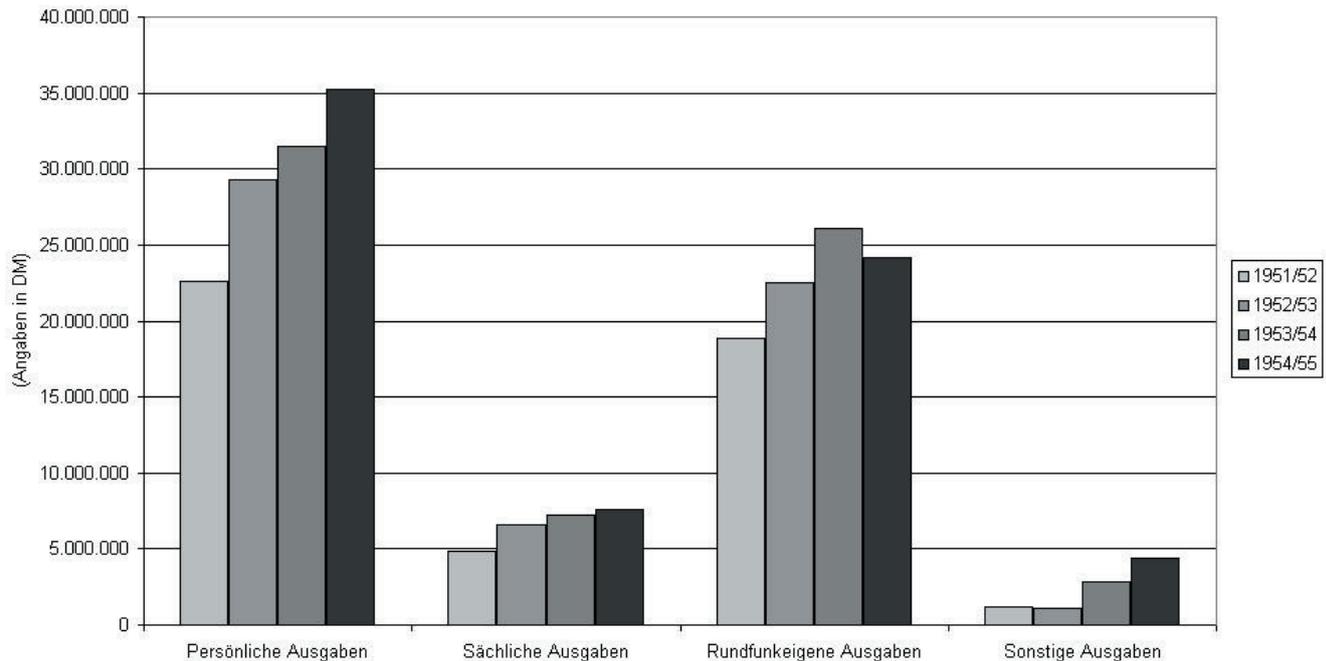
Anhand eines Organigramms des NWDR 1951/52 (Siehe Seite 63) wird einerseits deutlich, welch' komplexes Gebilde der NWDR war, und andererseits, wohin die Gelder der einzelnen Abschnitte flossen.

Mit bis zu 45 % aller Ausgaben bekamen die Funkhäuser den bei weitem größten Ausga-

benanteil. Weiter fällt auf, dass Hamburg und Köln ähnlich viel Mittel zur Verfügung standen, während Hannover und Berlin deutlich geringere Anteile zugewiesen wurden. (Siehe Seite 64)

Diese Aufteilung folgt der Ellipsen-Theorie, die Hamburg und Köln zu den zwei Zentren des NWDR erklärte.<sup>16</sup> Geriet das Gleichgewicht in Gefahr, wurden Kosten aus dem Hamburger Etat aus- und bei Gemeinschaftsaufgaben eingegliedert.<sup>17</sup> Argumentationen, dass Nordrhein-Westfalen und damit mehr als die Hälfte der Gebührenzahler des NWDR vernachlässigt würden, verstummten

**Verteilung der Fortlaufenden Ausgaben nach Ausgabenarten**



Quellen: NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltspläne des Nordwestdeutschen Rundfunks für die Rechnungsjahre 1951/52 bis 1954/55. Hamburg.

deshalb freilich nicht.

Jeder der Abschnitte wurde in folgende Ausgaben-Arten unterteilt:

- Persönliche Ausgaben
- Rundfunkeigene Ausgaben
- Sächliche Ausgaben
- Sonstige Ausgaben

Unter Persönliche Ausgaben fielen „Gehälter, Löhne, gesetzliche und freiwillige soziale Leistungen usw.“. Rundfunkeigene Ausgaben waren „Zweckausgaben, die für Rundfunkanstalten typisch sind (Honorare, Urhebervergütungen, Lizenzgebühren, Programmgemeinkosten, Magnetofonverbrauch, Leitungskosten usw.)“. Sächliche Ausgaben umfassten „Geschäftsbedürfnisse, Ersatz und Unterhaltung von Betriebs- und Geschäftsausstattungen, Postgebühren, Bücher usw.“. „Beiträge, Spenden usw.“ wurden als Sonstige Ausgaben verbucht. Diese Ausgabenarten wurden wiederum differenziert in verschiedene Ausgabenansätze, die „mit einer kurzen Zweckbestimmung ... versehen, ... die Art der Ausgabe genauer erkennen läßt.“<sup>18</sup> (Siehe Seite 65)

Die Ausgabenarten „Persönliche Ausgaben“ und „Rundfunkeigene Ausgaben“ aller Abschnitte zusammen – und damit primär die Personalkosten – waren durchweg der größte Ausgabenartenposten des NWDR. Sie sorgten immer wieder für Diskussionen in den Gremien. Häufig wurden bei den Haushaltsbesprechungen Stellen gestrichen oder zumindest vorübergehend gesperrt. Vor allem länderpolitische und aber auch wirt-

schaftliche Motive dürften dabei eine Rolle gespielt haben.<sup>19</sup>

Kurz nachdem Grimme den Posten als Generaldirektor im Herbst 1948 angetreten und Reorganisationsmaßnahmen eingeleitet hatte, hielt der Hauptausschuss Anfang 1949 fest: „Die Reorganisation des NWDR besonders hinsichtlich der Haushaltsführung, der Höhe des Personalstandes und der Bezüge ist mit allem Nachdruck weiterzuführen.“<sup>20</sup> Erich Klabunde, von 1949 bis 1950 als Vorsitzender des Deutschen Journalistenverbandes Mitglied des NWDR-Hauptausschusses, wurde auf der folgenden Sitzung noch deutlicher. Er plädierte dafür, dass im Rahmen der Reorganisation 300 Angestellte sofort und 300 in sehr kurzer Zeit ausscheiden müssten und drohte, dass ein Hauptausschuss-Mitglied (hier dürfte er sich selbst gemeint haben) sein Amt niederlegen könnte, wenn das Notwendige nicht durchgeführt würde.<sup>21</sup> Auch der Verwaltungsrat stimmte ein. Dessen Vorsitzender Heinrich Raskop hielt im Mai 1949 fest: „[E]s sei die Hauptaufgabe des Verwaltungsrats und des Generaldirektors, die Mitarbeiter des NWDR zunächst dazu zu bringen, sich nicht nur in künstlerischer Hinsicht, sondern auch in finanzieller Hinsicht Gedanken über die Arbeit des NWDR zu machen.“<sup>22</sup>

Ein weiteres Beispiel dafür, dass es in den Gremien nicht ausschließlich um kulturelle sondern auch um finanzielle Aspekte ging, ist das Ringen um die Überschusszahlungen, die der NWDR an die Kulturfonds der Länder abführen sollte. Gewinne waren bei der öffentlich-rechtlichen Anstalt schließlich

nicht eingeplant und Rückstellungen und Rücklagen nur in Ausnahmefällen (wie z.B. bei größeren Neubauten) konsensfähig. Zwar herrschte im Mai 1948 noch Unklarheit, ob es solche Länderfonds überhaupt gäbe, aber schon im September – und damit im laufenden Geschäftsjahr – war das Problem gelöst: Ein Vorschuss von 1,8 Millionen DM wurde entsprechend dem Verhältnis der angemeldeten Hörer an die Länder verteilt.<sup>23</sup>

Nur drei Monate später, im Dezember 1948, wurde für die Vorrauszahlung von Überschüssen ein *modus vivendi* gefunden: Die Überschüsse, die eigentlich erst mit der Abrechnung feststehen konnten, wurden bereits im Haushaltsplan festgelegt. An diesem Verfahren, dass in den Gremien teilweise heftige Kritik hervorrief,<sup>24</sup> änderte sich in den folgenden Jahren nichts.<sup>25</sup> Die vermeintlichen Überschüsse, die ca. fünf Prozent der Einnahmen ausmachten, wurden weiterhin während der laufenden Geschäftsjahre an die Kulturfonds der Länder, die selbstständig über deren Verwendung entschieden, überwiesen. Die Subventionierung kultureller Einrichtungen oberhalb der Landesebene stand auch zur Debatte, aber u.a. Nordrhein-Westfalens Ministerpräsident Karl Arnold, Mitglied im Hauptausschuss, lehnte das vehement ab.<sup>26</sup>

Ebenfalls umstritten war eine andere Entwicklung, die dafür sorgte, dass der Verwaltungsrat bei der Genehmigung des Haushalts den Hauptausschuss zumindest partiell beteiligte. Die durch die Satzung vorgeschriebene Trennung der Kompetenzen, dass der

Verwaltungsrat den Haushalt sowie die Abrechnung und der Hauptausschuss nur die Abrechnung zu verabschieden hatte,<sup>27</sup> wurde ausgehebelt. 1950 wurde eine Unterkommission für Haushaltsfragen gegründet – wieder gegen einige Stimmen aus NWDR-Gremien –, die sich aus Mitgliedern von Verwaltungsrat und Hauptausschuss zusammensetzte. Es wurde „zum Ausdruck gebracht, dass, ehe die nicht mehr zweckmässige Bestimmung der Satzung zur Ursache von Meinungsverschiedenheiten zwischen den beiden Organen würde, es das Beste sei, sich über einige satzungsmässige Bedenken hinwegzusetzen“.<sup>28</sup>

Als der Bundesrechnungshof 1955 (erneut) die Frage aufwarf, „ob der NWDR entsprechend seiner Stellung als öffentlich rechtliche Anstalt bei der Haushalts- und Wirtschaftsführung die für die Anstalten des öffentlichen Rechts allgemein geltenden Rechte zu beachten habe“<sup>29</sup>, erwiderte Grimme, dass nur in Ausnahmefällen die Auflagen umgangen und den besonderen Ansprüchen des Rundfunks entsprochen worden sei. Dem anschließenden Hinweis des Bundesrechnungshofs, dass bei den Studios Flensburg, Oldenburg und Dortmund Einsparungen möglich seien, entgegnete die Unterkommission, dass sie vorerst keine Handlungsmöglichkeit sehe, da die Studios auch rundfunkpolitisch motiviert seien.

Angesichts dieser Beispiele verwundert es nicht, dass der NWDR die Frage nach dem eigenen Status nicht beantworten konnte oder wollte. Bernhard Marschall, Mitglied der Unterkommission für Etatfragen, hielt bereits in

einem ausführlichen Bericht über den Haushaltsplan 1951/52 fest: „[D]er Rundfunk ist weder eine Behörde im eigentlichen Sinne trotz der Rechtsform als Anstalt des öffentlichen Rechts, noch ist er auf ein Gewinnstreben ausgerichteter kaufmännischer Betrieb, sondern er ist ein Ding an sich.“<sup>30</sup>

Zahlreiche andere interessante Aspekte einer NWDR-Finanzgeschichte, wie zum Beispiel Debatten um die Neubauten des NWDR, die Verhandlungen um einen Tarifvertrag, die Entwicklung des Fernsehetafs oder die Auseinandersetzungen mit der Post, insbesondere Steuerfragen und vieles andere mehr, könnten ebenso wie eine Bearbeitung weiterer Aspekte der Unternehmensgeschichte helfen, das „Ding an sich“ genauer zu spezifizieren. Aber detailliertere und weitere Bausteine einer NWDR-Unternehmensgeschichte müssen einer postjubilarischen Bearbeitung vorbehalten bleiben.



## Anmerkungen:

- <sup>1</sup> U.a. Rüden, Peter von; Wagner, Hans-Ulrich (Hrsg.): Die Geschichte des Nordwestdeutschen Rundfunks. Hamburg: 2005. Dieser erste von zwei Abschlussbänden der Forschungsstelle zur Geschichte des Rundfunks in Norddeutschland, einem Kooperationsprojekt von NDR, WDR, Hans-Bredow-Institut und Universität Hamburg, widmet sich der NWDR-Institutionsgeschichte. Der zweite Band mit dem Schwerpunkt Programmgeschichte des NWDR erscheint Ende 2007.
- <sup>2</sup> Es stellen sich Fragen, ob, inwieweit oder ab wann öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten als Unternehmen betrachtet werden können. Diesem grundsätzlichen Problem im Zusammenhang mit dem NWDR widmet sich der Beitrag von Hans-Ulrich Wagner in diesem Band.
- <sup>3</sup> Vgl. Pierenkemper, Toni: Unternehmensgeschichte. Eine Einführung in ihre Methoden und Ergebnisse. Stuttgart: Steiner, 2000. (= Grundzüge der modernen Wirtschaftsgeschichte ; 1).
- <sup>4</sup> Ein Manko dieses Arbeitsberichtes muss vorerst bleiben, dass die wiedergegebenen Angaben zu Einnahmen und Ausgaben Haushaltsplänen (und nicht den Abrechnungen) entnommen wurden. Mehr zur Quellensituation siehe Fußnote Nr. 13.
- <sup>5</sup> Greene, Hugh Carleton: Entscheidung und Verantwortung. Perspektiven des Rundfunks. Hamburg: 1970, S. 46f.
- <sup>6</sup> Vgl. Verordnung Nr. 118 mit Anhang Satzung des Nordwestdeutschen Rundfunks, 1.1.1948. In: Amtsblatt der Militärregierung Deutschland. Britisches Kontrollgebiet, Nr. 22, S. 656-660. Die Verordnung wurde 1949 geändert. Vgl. Verordnung 118 (1. abgeänderte Fassung) mit Anhang Satzung des Nordwestdeutschen Rundfunks, 1.7.1949. In: Amtsblatt der Militärregierung Deutschland. Britische Zone, 6.8.1949. Nr. 30, Teil 10 B, S. 7-12.
- <sup>7</sup> Geschäftsjahre gingen vom 1. April eines Jahres bis zum 31. März des nächsten Jahres.
- <sup>8</sup> Eine Anfrage beim Bundesrechnungshof ergab,

- dass dort lediglich für das Rechnungsjahr 1948/1949 Akten auffindbar sind.
- <sup>9</sup> Nur erwähnt sei, dass es außerdem noch Sondere-etats, Außerordentliche Haushalte und anderes mehr gab.
- <sup>10</sup> Erst 1955 wurden die Abrechnungen der Jahre 1949/50, 1950/51 und 1951/52 genehmigt. Vgl. Protokoll der 33. Sitzung des NWDR-Hauptausschuss, 5.2.1955. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>11</sup> Weitere Einnahmen waren beispielsweise Rückerstattungen für den Betrieb von Sendeanlagen zur Ausstrahlung des Programms von British Forces Network, Einnahmen aus Verkäufen aller Art, Haus- und Grundstückserträge. Zusammengerechnet machten diese Einnahmen im Rechnungsjahr 1951/52 weniger als 1,5 % der Gesamteinnahmen aus. Vgl. NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltsplan des Nordwestdeutschen Rundfunks für das Rechnungsjahr 1951/1952. Hamburg: o.J., S. 11.
- <sup>12</sup> Vgl. Protokoll der 28. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrat, 16.-17.8.1950. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>13</sup> Zur Haushaltsführung unter britischer Kontrolle zwischen 1945 bis 1948 fehlen bisher verlässliche Angaben. Haushaltspläne und Abrechnungen lassen sich erstmalig für das Jahr 1949/50 nachweisen. Die Haushaltspläne des NWDR sind ab 1951/1952 als gedruckte Broschüren herausgegeben worden. Vgl. NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltsplan des Nordwestdeutschen Rundfunks für das Rechnungsjahr 1951/1952. Hamburg: o.J.; weitere Berichte für die Rechnungsjahre 1952/53, 1953/54 und 1954/55. Verschiedene weitere Quellen sind im Staatsarchiv Hamburg, Depositum 621-1 (NDR) einsehbar. Ein Findbuch zu den bereits verzeichneten Archivguteinheiten ist unter [www.nwdr-geschichte.de](http://www.nwdr-geschichte.de) abrufbar. Darüber hinaus liefern die Protokolle des NWDR-Hauptausschuss und -Verwaltungsrat von 1945 bis 1956, die im NDR Gremienbüro aufbewahrt werden, weitere Anhaltspunkte.
- <sup>14</sup> Im April 1949 verweigerte der Verwaltungsrat die Genehmigung des Haushalts 1949/50, da Unterlagen fehlten und ein Defizit von 10,5 Millionen DM ungedeckt war. Er verfügte, dass bis zur Verabschiedung des Haushalts restriktiv gewirtschaftet werden müsse. Protokoll der 12. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrat, 7.-10.4.1949. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>15</sup> Vgl. NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltsplan des Nordwestdeutschen Rundfunks für das Rechnungsjahr 1951/1952. Hamburg: o.J., S. 5ff.
- <sup>16</sup> Vgl. Wagner, Hans-Ulrich: Produktiver Wetteifer: Das Funkhaus Köln. In: Rüden, Peter von; Wagner, Hans-Ulrich (Hrsg.): Die Geschichte des Nordwestdeutschen Rundfunks. Hamburg: 2005, S. 223.
- <sup>17</sup> Vgl. Protokoll der 30. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrat, 28.-29.10.1950. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>18</sup> NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltsplan des Nordwestdeutschen Rundfunks für das Rechnungsjahr 1951/1952. Hamburg: o.J., S. 5f.
- <sup>19</sup> Nur ein Beispiel für länderspezifische Interessen waren die Versuche des niedersächsischen Verwaltungsratsmitglied Dr. Justus Danckwert, den Fernsehversuchsbetrieb und die Abteilungen Kulturelles Wort und Kirchenfunk nach Hannover zu verlegen. Vgl. Schaaf, Dierk Ludwig: Politik und Proporz im NWDR. Rundfunkpolitik in Nord- und Westdeutschland 1945-1955, Hamburg: 1971 (Dissertation.), S. 91 u. 102.
- <sup>20</sup> Protokoll der 6. Sitzung des NWDR-Hauptausschuss, 12.7.1949. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>21</sup> Protokoll der 7. Sitzung des NWDR-Hauptausschuss, 14.10.1949. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>22</sup> Protokoll der 5. Sitzung des NWDR-Hauptausschuss, 5.4.1949. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>23</sup> Vgl. Protokoll der 5. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrat, 8.9.1948. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>24</sup> Vgl. Protokoll der 45. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrat, 23.2.1952. NDR Hamburg. Gremienbüro.
- <sup>25</sup> Bei der Besprechung des Haushalts 1954/55 wurde vom HAS bemängelt, dass erstmalig keine Überschusszahlung an die Kulturfonds der Länder

vorgesehen wären. Karl Mohr, Verwaltungsratsvorsitzender, entgegnete, dass die bisherige Praxis, Überschüsse im Vorwege anzusetzen, nicht sachgemäß gewesen sei. Vgl. Protokoll der 28. Sitzung des NWDR-Hauptausschuss, 27.3.1954. NDR Hamburg. Gremienbüro.

<sup>26</sup> Vgl. Protokoll der 10. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrat, 13.-14.2.1949. NDR Hamburg. Gremienbüro.

<sup>27</sup> 1948 hatte der Verwaltungsrat den Hauptausschuss noch zurechtgewiesen und betont, dass sich dessen Aufgaben auf die in Verordnung und Satzung erwähnten beschränken müsse. Vgl. Protokoll der 2. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrat, 5.6.1948. NDR Hamburg. Gremienbüro.

<sup>28</sup> Protokoll der 36. Sitzung des NWDR-Verwaltungsrats, 18.3.1951. NDR Hamburg. Gremienbüro.

<sup>29</sup> Protokoll der 33. Sitzung des NWDR-Hauptausschuss, 5.2.1955. NDR Hamburg. Gremienbüro.

<sup>30</sup> Protokoll der 15. Sitzung des NWDR-Hauptausschuss, 10.3.1951. NDR Hamburg. Gremienbüro. Dem stimmte auch der NWDR-Haushaltsplan 1951/52 zu: „Nun ist eine Rundfunkanstalt, jedenfalls in Westdeutschland, weder eine Behörde noch ein rein wirtschaftliches Unternehmen mit Gewinnstreben, sondern ein Gebilde eigener Art.“ NWDR (Hrsg.): Der NWDR-Etat. Haushaltsplan des Nordwestdeutschen Rundfunks für das Rechnungsjahr 1951/1952. HH: o.J., S. 6.

# Das ZDF in der Ära Karl-Günther von Hase

*Florian Kain*

Als Karl-Günther von Hase im März 1977 sein Amt als neuer Intendant des Zweiten Deutschen Fernsehens antrat, war ihm ein guter Ruf vorausgegangen. Sein Wahlergebnis war mit gerade mal fünf Gegenstimmen beeindruckend. Nur selten in der Geschichte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Deutschland wurde die Neubesetzung eines Intendantenpostens so einmütig gefeiert wie die überraschende Entscheidung des ZDF-Fernsehrats für den knapp sechzig Jahre alten Diplomaten Karl-Günther von Hase.

Und das, obwohl der frühere Major im Generalstab, der von 1962 bis 1967 Regierungssprecher unter Adenauer, Erhard und Kiesinger gewesen war, keinerlei Erfahrungen mit dem Medium Fernsehen gesammelt hatte. Noch zum Zeitpunkt seiner Wahl befand sich Hase in Großbritannien, wo er sieben Jahre lang Botschafter der Bundesrepublik Deutschland gewesen war. Auf Wunsch von Christian Schwarz-Schilling, dem Vorsitzenden des CDU-Freundeskreises im Fernsehrat, hatte er sich als „Joker“ zur Verfügung gehalten für den Fall, dass der eigentliche Favorit der Christdemokraten, ZDF-Programmdirektor Dieter Stolte, keine Mehrheit finden würde. Denn die der CDU nahestehenden Fernsehratsmitglieder waren zwar in der Mehrheit, aber für die Wahl des Intendanten war eine Dreifünftelmehr-

heit notwendig. Dafür wurden Stimmen aus dem Lager der Sozialdemokraten benötigt, die Stolte jedoch in drei Wahlgängen nicht bekam, da die SPD an ihrem eigenen Kandidaten festhielt – dem journalistisch versierten ZDF-Chefredakteur Reinhard Appel. Sowohl Stolte als auch Appel hatten im Gegensatz zu Hase eine hohe Qualifikation für das Amt vorzuweisen. Appel hatte zunächst als Redakteur u.a. bei der Stuttgarter Zeitung gearbeitet und war bereits von 1973 bis 1976 Intendant des Deutschlandfunks gewesen. Er war danach auf eigenen Wunsch zum ZDF als Chefredakteur gewechselt. Und verantwortete in dieser Position alle aktuellen Informationsprogramme.

Stolte wiederum hatte seine Karriere 1962 als persönlicher Referent des ZDF-Gründungsintendanten Karl Holzamer begründet. Ab 1967 war er Leiter der neugeschaffenen Hauptabteilung Programmplanung des ZDF. Nach Stationen beim Südwestfunk war er 1976 zum ZDF zurückgekehrt und hatte das Amt des Programmdirektors übernommen, in dem er für alle fiktionalen Programmangebote zuständig war. Er verkörperte bereits damals den Typus eines Fernsehmanagers an der Schnittstelle zwischen kulturellem Auftrag und unternehmerischer Verantwortung. Da er den Mitgliedern des SPD-Freundeskreises aber zu deutlich im konservativen

Lager verortet war und befürchtet wurde, dass der damals 42-jährige Stolte, so er gewählt würde, wie zuvor Holzamer in den darauffolgenden 20 Jahren das ZDF dominieren würde, beharrten diese auf Appel, obwohl er aufgrund der Mehrheitsverhältnisse erst recht keine Chance auf das Amt hatte. Diese Situation war paradox: Einer der besten Fachleute war als Intendant nicht tragbar, weil er zu lange zur Verfügung stand.

Nach mehreren ergebnislosen Wahlgängen und einer drohenden Blamage des Fernsehrats präsentierte der CDU-Freundeskreis schließlich zur allgemeinen Überraschung Karl-Günther von Hase als Kompromisskandidaten, der von den Sozialdemokraten schließlich akzeptiert wurde. Deren Hoffnung, einen Mann gewählt zu haben, der nicht so sehr wie Stolte einer Seite verpflichtet war, stellte sich allerdings recht bald als Trugschluss heraus. Das gleiche galt auch für die Erwartung, mit Karl-Günther von Hase einen qualifizierten Mann gefunden zu haben.

Denn der neue Intendant kannte sich nach sieben Jahren Deutschland-Abstinenz mit der Fernsehlandschaft in der Bundesrepublik überhaupt nicht aus. Es scheint schwer vorstellbar, doch Hase kannte noch nicht mal den Unterschied zwischen den Nachrichtensendungen „heute“ und „Tagesthemen“. Für die Profis in den programm bildenden Direktionen, insbesondere für Reinhard Appel und Dieter Stolte, war das eine schwierige Situation: Beide wären selbst gerne in den 14. Stock des Lerchenberghochhauses eingezogen, beide wussten um ihre bessere Eignetheit für das Amt – und beide mussten

sich dennoch damit arrangieren, dass es ein Seiteneinsteiger war, der im ZDF nun die Macht hatte. Das barg ein enormes Konfliktpotential. Zu besonders schweren Auseinandersetzungen kam es von Anfang an zwischen Reinhard Appel und Karl-Günther von Hase, da sich der neue Intendant mit Appels Verantwortungsbereich, dem aktuellen Nachrichtenjournalismus, jedenfalls besser auskannte als mit dem ihm völlig fremden Aufgabengebiet Stoltes – und sich entsprechend häufiger einmischte.

Die Einwendungen Hases waren in der Regel bezogen auf personelle Entscheidungen Appels und dabei nicht fachlich, sondern politisch motiviert. Hase zeigte sich in den ersten zwei Jahren seiner Amtszeit offen für Einflüsterungen und Forderungen, die aus dem CDU-Freundeskreis im Fernsehrat an ihn herangetragen wurden. Das sorgte immer wieder für neue Auseinandersetzungen mit Reinhard Appel, der mit Verbissenheit für seine in der Regel fachlich gut begründeten Personalwünsche kämpfte, sich jedoch gegen Hase nicht durchsetzen konnte. Denn dieser war sich seiner Macht sehr wohl bewusst, auch wenn er zunächst nicht viel mehr mit ihr anzufangen wusste, als in Personalauseinandersetzungen mit der Chefredaktion Unnachgiebigkeit an den Tag zu legen.

Doch Karl-Günther von Hase machte in seiner Zeit als Intendant eine interessante Entwicklung durch. Je länger er an der Spitze des ZDF stand, desto stärker identifizierte er sich mit dem Unternehmen und desto unabhängiger wurde er von den Einflüsterungen und Forderungen etwa Christian Schwarz-

Schillings oder des bayerischen Ministerpräsidenten Franz-Josef Strauß (CSU). Auch mit Reinhard Appel verband ihn aller Auseinandersetzungen zum Trotz nach einiger Zeit eine Grundsolidarität und gegenseitiges Vertrauen. Als Appel 1979 wegen einer aus dem Ruder gelaufenen Folge der Sendung *Bürger fragen – Politiker antworten*, in der der CDU-Vorsitzende Helmut Kohl in Den Haag von linksradikalen Holländern vor laufender Kamera scharf angegriffen worden war, mit Rücktrittsforderungen Christian Schwarz-Schillings konfrontiert wurde, stellte sich Hase deutlich hinter seinen Chefredakteur. So ging Karl-Günther von Hase, was sein bis dahin eher schlechtes hausinternes Ansehen betraf, sogar selbst gestärkt aus der Krise hervor.

Sein klares Bekenntnis zu Appel wurde im ZDF mit Genugtuung registriert, wo er bislang nur als verlängerter Arm der CDU ins Lerchenberg-Hochhaus gegolten hatte. Andererseits schwächte sein Eintreten für den bei den Konservativen ungeliebten Appel Hases Position bei der Union. Die Wahrscheinlichkeit, dass er ein weiteres Mal zum Kandidaten für das Intendantenamt aufgestellt werden würde, nahm nun rapide ab, zumal das Unionslager im Fernsehrat auch enttäuscht darüber war, dass Hase, pflichtbewusster Preuße, der er war, das Prinzip des ausschließlich öffentlich-rechtlich verfaßten Rundfunks gegen alle Pläne verteidigte, das TV-System im Zuge der neuen technischen Möglichkeiten durch Kabel- und Satellitenfernsehen auch für privatrechtliche Anbieter zu öffnen. Die Ahnung, dass ihm eine zweite Amtszeit nicht vergönnt sein würde,

gab Hase eine neue Unabhängigkeit: Nun brauchte er noch weniger auf die Wünsche der Christdemokraten Rücksicht zu nehmen, wie er es zuvor – zu seinem eigenen Schaden – getan hatte. So unterstützte er 1979 sogar eine Mitarbeiterresolution, die sich gegen die fortwährenden Angriffe Christian Schwarz-Schillings auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk richtete. Bei dem in den späten siebziger Jahren immer schärfer werdenden Konflikt zwischen Kontrollierten und Kontrolleuren im ZDF bezog Hase klar Stellung. Er konkretisierte diese mit einer medienpolitischen Erklärung auf der Sitzung des Fernsehrats am 26. Oktober 1979, in der er nachdrücklich für die Erhaltung des öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems eintrat, aber Vorkehrungen des ZDF für den Fall ankündigte, dass die Politik eine Öffnung des Systems herbeiführen werde.

Tatsächlich wurde inzwischen im ZDF am Konzept für ein Europaprogramm via Satellit gearbeitet, aus dem 1984 schließlich 3Sat entstand. Bereits seit mehreren Jahren gab es einen Arbeitskreis, der sich mit der Frage auseinandersetzte, in welcher Form sich das ZDF an Kabelpilotprojekten beteiligen könnte, die von den Ländern zwar avisiert, aber noch nicht realisiert worden waren. Zwar war es für den Intendanten einer öffentlich-rechtlichen Anstalt kein ungewöhnlicher Vorgang, wenn er vor Gremienvertretern dafür plädierte, auf die Zulassung von Konkurrenz zu verzichten. Aber es war bemerkenswert, dass er dies nun auf so exponierte Weise tat. Gerade, weil er es bis zur Affäre um Appel eben nicht darauf angelegt hatte, sich als Gegenpart von Schwarz-Schilling zu produzieren.

Reinhard Appels Bürgersendung mit Helmut Kohl war zum Wendepunkt im Verhältnis zwischen Unionsparteien und Intendant geworden, das ab Ende 1979 zunehmend formeller wurde. Allerdings konnte Hases wachsende Emanzipation von der CDU/CSU nichts daran ändern, dass er im ZDF weiterhin als Leichtgewicht galt, was seine Qualitäten als Fernseh-Manager anging. Seine Aufgabe beim ZDF hat er in fünf Intendanten-Jahren niemals so gut in den Griff bekommen, dass eine zweite Amtszeit zur realistischen Perspektive hätte werden können. Hase verstand zu wenig von programmpolitischen Aspekten, außerdem fehlte er häufig krankheitsbedingt. Dazu kam, dass das Unionslager im Fernsehrat 1982 im Gegensatz zu 1977 aufgrund von Veränderungen in den Mehrheitsverhältnissen des Gremiums eine realistische Perspektive erkannte, dieses Mal Programmleiter Dieter Stolte durchzusetzen, von dem auch in der Amtszeit Hases jene wesentlichen Impulse ausgegangen waren, die die Entwicklung der Anstalt maßgeblich bestimmten. Dazu zählte nicht nur die Positionierung der Anstalt im Hinblick auf deren Beteiligung an den Kabelpilotprojekten, die Entwicklung erster Überlegungen zu einem europäisch akzentuierten Europaprogramm, sondern auch institutionelle Neuorganisationen wie die Gründung einer Hauptredaktion Show, sowie eine weitsichtige Personalpolitik und die Vorbereitung der Programmstrukturereformen. So können bereits die Jahre ab 1980 als Ära Stolte bezeichnet werden, obwohl er erst 1982 Intendant wurde. Letztlich war Stolte sogar die ganzen fünf Jahre über die zentrale Gestaltungs- und

Entscheidungsinstanz, sowohl für den fiktionalen Programmsektor als auch die zentralen strategischen Entwicklungsschritte der Anstalt. Denn Hase vertraute seinem Rat, er wusste um die höhere fachliche Kompetenz Stoltes. So war es auch kein Zufall, dass es regelmäßig Stolte war, der sich für das ZDF öffentlich zu Programmenthemen äußerte. Allerdings darf auch das Werk des Chefredakteurs Reinhard Appel nicht unterschätzt werden, der maßgeblich dazu beitrug, dass sich das Image des ZDF vom „Unterhaltungsdampfer“ zum „Informationssender“ wandelte. Ein wesentliches Element war die Entwicklung des HEUTE-JOURNALS, mit dem die Anstalt den ebenfalls am 2. Januar 1978 gestarteten TAGESTHEMEN der ARD eine ebenbürtige Nachrichtensendung entgegensetzte. Appels Einfluss und Ansehen sank jedoch mit den Angriffen gegen sein eigenwilliges Konzept der „Bürgersendungen“ mit Politikern, die durchaus einen ehrenwerten journalistischen Ansatz hatten, aber in der Umsetzung häufig misslangen bzw. öffentliche Kritik hervorriefen. Das Grundprinzip dieser Sendungen bestand darin, dass Appel sich als Moderator zurücknahm und stattdessen sogenannte „Bürger“ Fragen an einen jeweils eingeladenen Politiker stellen sollten. Doch entweder befanden sich im Studio zahlreiche Anhänger des jeweiligen Parteienvertreters, die dann auf kritische Fragen lieber verzichteten, oder es waren erbitterte Gegner, die die Politiker frontal und zum Teil aggressiv angriffen, was einer substanziellen Gesprächsführung ebenfalls abträglich war und zum Teil zu tumultartigen Szenen führte, die in der Presse skanda-

lisiert wurden.

Hintergrund der von Appel eingeführten Bürgersendungen war die 1976 von der Meinungsforscherin Elisabeth Noelle-Neumann aufgestellte Theorie, dass die vermeintlich mehrheitlich SPD-nahen Fernsehjournalisten der sozialliberalen Regierung durch einseitige Moderationen den Weg bereitet hätten. Um dieser Theorie und dem daraus resultierenden politischen Druck der Unionsparteien vorzubeugen, wollte sich Appel bewusst zurücknehmen und stattdessen Bürger die Fragen stellen lassen. Insbesondere im Rahmen der Wahlberichterstattung 1980 zeigte sich in den Diskussionssendungen, dass die Zurücknahme des journalistischen Elements in Politik-Sendungen aber nicht das adäquate Mittel war, um dem immer wieder laut werdenden Vorwurf der Einseitigkeit in der Berichterstattung zu begegnen. Die Interviewsendungen mit den Spitzenkandidaten der Parteien gerieten zur Abfolge artiger Frage- und Antwortspiele, die so konzipiert waren, dass kein kritischer Impetus deutlich wurde. Dass Appel zunächst kaum bereit war, sein Konzept der Bürgersendungen zu überarbeiten und auch neue Formen des Streitgesprächs zu entwickeln, war der journalistischen Profilierung des ZDF in diesen Jahren abträglich und wurde nicht nur in der Anstalt, sondern auch in der Presse kritisiert.

Dennoch hatte der Informationssektor in den Jahren 1977 bis 1982 eine zentrale Bedeutung für das Gesamtprogramm, die auch nicht abnahm, als das Engagement auf dem Unterhaltungssektor intensiviert wurde. Die konsequente Orientierung an den Unterhal-

tungsbedürfnissen breiter Publika stand in der Amtszeit Hases aber noch nicht allein im Mittelpunkt des programmlichen Handelns. So wurden aus Gründen angeblich mangelnder Qualität sowohl der amerikanische Vierteiler *Holocaust* als auch die US-Fernsehserie *Dallas* als zur Ausstrahlung ungeeignet erachtet. Beide wurden schließlich von der ARD gekauft, *Holocaust* Anfang 1979 zum bestimmenden Fernsehereignis der späten siebziger Jahre.

Prägend für die Programmentwicklung des ZDF zu dieser Zeit war die vom ZDF damals sehr deutlich vertretene, sogenannte „gesellschaftliche Integrationsaufgabe“ des Fernsehens. Das ZDF, so sah es vornehmlich Dieter Stolte, sollte dazu beitragen, gesellschaftliche Konflikte und Kontroversen zu überbrücken, statt sie zu schüren. Es sollte in besonderem Maße integrativ wirksam sein. Die Ausweitung und Neuentwicklung von Unterhaltungsprogrammen bot sich dazu an, weil sie gerade *nicht* die gesellschaftlichen Differenzen zum Austrag brachten – und deshalb in besonderem Maße integrativ wirken konnten. Doch hing diese Entwicklung eher mit dem Wettlauf gegen die ARD zusammen, die, in der Publikumsgunst immer häufiger von den Mainzern abgedrängt, am Hauptabend mit einer Unterhaltungsoffensive ab 1978 reagierte, auf die das ZDF wiederum Antworten finden musste. Die vermehrte Ausstrahlung unterhaltender Sendungen war jedoch kein Phänomen der vorgreifenden Anpassung an mögliche konkurrierende privatrechtliche Anbieter. Betrachten wir beispielsweise den Sektor Show: Natürlich gelang es dem ZDF, sich mit Neuverpflich-

tungen wie den Moderatoren Frank Elstner, Thomas Gottschalk und Desirée Nosbusch, die alle Anfang der achtziger Jahre an das Haus gebunden wurden, gut vorzubereiten auf die Konkurrenz, die dem Sender auf diesem Feld noch erwachsen würde. Doch zu diesem Effekt kam es eher zufällig, weil das Haus ohnehin unter Handlungsdruck stand, nachdem das Ende der Ära von Peter Frankenfeld, Margret Dünser und Hans Rosenthal bereits eingeläutet oder zumindest absehbar war, also Neuverpflichtungen bzw. Neuentdeckungen nötig waren, um auf diesem Programmsektor bestehen zu können. Doch Unterhaltungssendungen verdrängten die Nachrichten- und Politikprogramme, Dokumentationen sowie das anspruchsvolle Fernsehspiel in der Ära Hase nicht. Umstrukturierungen und neue Formen in der aktuellen Berichterstattung, allen voran die Einführung des *Heute-Journals* unter Chefredakteur Reinhard Appel ab 1978 waren ebenfalls nicht der Sorge vor kommerziellen Anbietern geschuldet, sondern hatten ihren Grund in der Erkenntnis, dass herkömmliche Nachrichtensendungen die Zuschauer oftmals nicht mehr in akzeptabler Zahl erreichten. Das *Heute-Journal* als wichtigste Programminnovation der Jahre 1977 bis 1982 sollte als neues Nachrichtenmagazin wochentags mit vertiefenden, ausführlichen Hintergrundinformationen, Reportagen und Kommentaren das Weltgeschehen einordnen und für das Publikum verständlicher machen. Ein Konzept, das bis heute trägt. Damals konnte noch niemand ahnen, dass hier eine neue Form der Präsentation von Nachrichten etabliert wurde, die aus dem deutschen Fern-

sehen nicht mehr wegzudenken ist. Die Leitidee lautete einfach, den Erkenntnissen der publizistischen und kommunikationswissenschaftlichen Diskussion über die Mängel von Nachrichtensendungen Rechnung zu tragen. Das bedeutete vor allem, Politik auf eine natürliche Weise interessanter und griffiger zu vermitteln, als dies bis dahin der Fall war.

Prägend für die Programminnovationen und Personalzukaufe des ZDF in den späten siebziger und frühen achtziger Jahren war also die Konkurrenzsituation zur ARD mit ihren stärker werdenden Dritten Programmen – und nicht das mögliche Aufkommen neuer kommerzieller Anbieter. Hierbei allerdings war das ZDF erfolgreich. Trotz des wachsenden Drucks durch die populärer konzipierten Dritten erzielte das ZDF im Durchschnitt ebenso hohe, zum Teil sogar höhere Einschaltquoten als das Erste. Im Show-Bereich gelangen den Mainzern mit Frank Elstner und Thomas Gottschalk spektakuläre Abwerbungen von der Konkurrenz, im Hintergrund wirkten mit Wolfgang Penk und Holm Dressler zwei Spitzenkräfte, die dem Unterhaltungssektor des ZDF wesentliche Impulse verleihen konnten. Die phänomenal erfolgreiche Etablierung der Show *Wetten, dass...?* im Jahr 1981 war dafür ein Beleg. Die Sendung war eine gelungene Selbstinszenierung des Fernsehens als große Maschine, die Wünsche erfüllt. Bedeutende Programme von fernsehgeschichtlichem Rang wurden in den späten siebziger und frühen achtziger Jahren auch für Kinder bzw. Familien entwickelt, allen voran die zur Weihnachtszeit ausgestrahlten und auf-

wendig produzierten fiktionalen Mehrteiler nach literarischen Vorlagen wie *Timm Thaler* und *Silas*, bei denen jeweils Kinder im Mittelpunkt abenteuerlichen Geschehens standen.

Im Bereich des fiktionalen, zeitgeschichtlich ausgerichteten Erzählfernsehens sowie auf dem Sektor der klassischen Literaturverfilmung gelang es dem ZDF in dieser Epoche durchaus, Wegmarken zu setzen. Die spätsiebziger und beginnenden achtziger Jahre, jene Etappe der deutschen TV-Geschichte, in der sich der drohende medienpolitische „Urknall“ der Dualisierung der Rundfunklandschaft schon ankündigte, aber die Programmplanung noch nicht real beeinflusste, können als Phase gelten, in der es dem ZDF in besonderer Weise gelungen ist, unter Beweis zu stellen, was öffentlich-rechtliches Fernsehen zu leisten im Stande ist. Hochwertige Produktionen, die heute als „Fernseh ereignis des Jahres“ jeweils wochenlang von den Feuilletons gefeiert werden würden, waren regelmäßig Bestandteile des Programms und begründeten einen Trend zum mehrteiligen Fernsehfilm mit großen Erzählpanoramen. Beispielhaft stehen dafür *Wallenstein*, der opulente Vierteiler nach der Biographie von Golo Mann, der es in großer, repräsentativer Realisation im Rahmen von 360 Sendeminuten Ende November 1978 schaffte, eines der bedeutendsten Themen der europäischen Geschichte nachzuerzählen und szenische Übersetzung eines großen Geschichtswerks zu sein. Ein noch bedeutenderer Beitrag zur Programmgeschichte des deutschen Fernsehens war die mehrteilige Verfilmung der

Romane Walter Kempowskis durch Eberhard Fechner, die den Ruf des Mediums TV als bedeutsamsten Geschichtenerzähler unserer Zeit eindrucksvoll untermauerte. Rund dreißig Jahre nach Gründung der Bundesrepublik konnte das ZDF mit *Ein Kapitel für sich* ein Filmwerk vorstellen, das das Schicksal einer typisch deutschen Familie aus Rostock nach Kriegsende zum Thema hatte. Eine Individualgeschichte, die gleichzeitig Geschichte eines gesamten Volkes war.

Heftige öffentliche Debatten um das Programm des ZDF knüpften sich unter anderem an die Berichterstattung über die Entführung des Arbeitgeberpräsidenten Hanns-Martin Schleyer im sogenannten „Deutschen Herbst“ 1977 an. Den verantwortlichen Redakteuren um Reinhard Appel war es besonders wichtig, auf Zuspitzungen und Dramatisierungen zu verzichten, um die Angst in der Bevölkerung nicht noch zu verstärken. Das Fernsehen als Erklärer, aktueller Begleiter und Bewerter der Geschehnisse stand im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit einer sensibilisierten Gesellschaft mit einem stark ausgeprägten Informationsbedürfnis auf der einen Seite, aber einer neuen Empfindlichkeit für Bilder auf der anderen Seite. Viele Zuschauer bewerteten das Programm nach Kriterien wie Zumutbarkeit, Pietät und Takt, die nicht immer nachzuvollziehen oder gar vorausszusehen waren. Dazu kam die Besorgnis der Krisenstäbe, dass die Veröffentlichung sensibler Informationen Schleyer das Leben kosten könnten. Öffentliche Kritik zog das ZDF vor allem

dadurch auf sich, dass es zahlreiche Filme aus dem Programm strich, die in irgendeiner Weise an die Schleyer-Entführung erinnern konnten, egal ob es sich dabei um Folgen der Krimi-Serie *Der Alte* oder Mafia-Filme handelte. Die Begründung der Ansagerinnen, die es damals noch gab, war stets die gleiche: aus aktuellem Anlass.

Die Logik solcher Entscheidungen ließ sich mitunter schwer nachvollziehen, gerade, wenn einerseits ein Mafia-Film entfernt wurde, Stunden später aber Sketchsendungen zur Ausstrahlung kamen. Doch mit keiner Programmatscheidung hatte es sich das ZDF leicht gemacht. Dieter Stolte war der Ansicht, dass es der Anstalt gelungen sei, die Terroristen von öffentlicher Kommunikation weitgehend abzuschneiden, sie seien nicht mehr in der Lage gewesen, sich zu produzieren. Tatsächlich hatten allein die ständigen Programmänderungen den Zuschauern aber eine von den Entführern erzwungene Ausnahme-situation suggeriert.

Welchen Einfluss gesellschaftliche Entwicklungen und politischer Druck auf die ZDF-Programmpolitik haben konnte, zeigte sich am Beispiel Dieter Hildebrandts, der bis 1979 das Satiremagazin *Notizen aus der Provinz* beim ZDF verantwortete, das aufgrund massiver Proteste insbesondere des CDU-Freundeskreises im Fernsehrat von Dieter Stolte zunächst zensiert und später abgesetzt wurde. Hildebrandt wurde durch Anweisung der Programmdirektion verboten, das Thema

Innere Sicherheit/ Terrorismus auch nur zu streifen. Der Kabarettist befand sich sowohl mit der Presse als auch mit ZDF-Oberen und Politikern, die im Fernsehrat vertreten waren und das Aus der „Notizen“ forderten, in Konflikt, nachdem er die Ermordung von Generalbundesanwalt Buback durch RAF-Terroristen als Aufhänger für satirische Betrachtungen verwandte – Ausführungen, die als radikal bzw. geschmacklos bewertet wurden und einen Skandal provozierten. In den darauffolgenden zwei Jahren beobachtete Christian Schwarz-Schilling jede Folge des Magazins mit Argusaugen und es kam selten vor, dass Karl-Günther von Hase und Dieter Stolte danach keinen Beschwerdebrief erhielten, in dem sich Schwarz-Schilling nicht über irgendeinen Beitrag oder eine Äußerung Hildebrandts aufregte. Nachdem er wegen seines medienpolitischen Kurses selbst zur Zielscheibe von Hildebrandts Spott geworden war, veranlasste Stolte, der seine Chancen auf die Nachfolge Karl-Günther von Hases nicht gefährden wollte, schließlich das Ende der Reihe. Auch er traf also opportune Entscheidungen. Der Vorgang zeigt deutlich, welchen großen Einfluß Politiker und Parteien damals auf das Programmangebot einer öffentlich-rechtlichen Fernsehanstalt ausüben konnten. Die gegenseitige Abhängigkeit von Kontrollierten und Kontrolleuren war sehr groß.

Was die Vorbereitung des ZDF auf die mögliche Öffnung des Fernsehsystems für privatrechtliche Anbieter angeht, so lässt sich feststellen, dass die Mainzer vergleichsweise viel Energie auf die Entwicklung von

Konzepten für die Kabelpilotprojekte verwendeten, doch relativ spät, nämlich erst ab 1981, damit begannen, sich mögliche Beiträge für ein Satellitenprogramm zu überlegen. Symptomatisch ist hierbei, wie überrumpelt, aber dann auch rasch die Führungsetage des Mainzer Fernsehunternehmens reagierte, als bekannt wurde, dass sich deutsche Zeitungsverleger an einem Satellitenprogramm von Radio Luxemburg beteiligen wollten. Die Appelle Karl-Günther von Hases, man müsse sich um eine Zusammenarbeit bemühen, sich „an einen Tisch setzen“, konnten jedoch kaum als geeignete Reaktion gelten. Denn weshalb sollten sich die am privatrechtlich verfassten Fernsehen interessierten Verleger auf eine Kooperation mit Öffentlich-Rechtlichen einlassen, wenn sie auch eigenverantwortlich Fernsehen gestalten konnten? Auch wenn eine Fernsehlandschaft mit Hunderten von Kanälen für die damals Verantwortlichen noch völlig unvorstellbar war – dass Medienunternehmen nicht freiwillig bereit sein würden, zumindest mittelfristig wirtschaftlich aussichtsreiche Perspektiven ungenutzt zu lassen, das hätte auch der ZDF-Führung im Jahre 1981 schon bewusst sein können. Vergleichsweise intensiv hatte sich das Fernsehunternehmen stattdessen mit eher nebensächlichen Entwicklungen befasst. Dazu zählten sowohl der Test von Videotext-Angeboten als auch die bundesweite Ausstrahlung des Wiederholungsprogramms am Vormittag und vor allem die Kabelpilotprojekte, die 1982 noch immer nicht an den Start gegangen waren und deren Nutzwert immer fraglicher wurde, je länger die politische Debatte dauerte.

Wenn Dieter Stolte noch in den letzten Monaten vor seiner Amtsübernahme in Windeseile eine Überarbeitung des Vorabendprogramms in die Wege leitete und millionenschwere Spielfilminvestitionen anbahnen ließ, dann zeigte dies allerdings, welchen Handlungsbedarf auch der Programmdirektor im Hinblick auf die neu entstehende Konkurrenz erkannte. Allein eine starke Unterhaltungsredaktion und neue Showmaster reichten nicht aus, um das ZDF dauerhaft erfolgreich auf Kurs zu halten, auch wenn sie eine wichtige Voraussetzung darstellten. Stoltess Wandlung vom verantwortlichen Gestalter einer kulturellen Veranstaltung hin zum wirtschaftlich agierenden Manager eines modernen Medienunternehmens hatte erst begonnen, seine unternehmerischen Strategien für ein Überleben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Zeiten dualer Konkurrenz mussten noch entwickelt werden. Als neuer Intendant des Zweiten Deutschen Fernsehens hatte er dafür ab 1982 alle Möglichkeiten. Bereits im Oktober 1982 endete das sozial-liberale Regierungsbündnis und es kam zu einer Koalition von CDU/CSU und FDP, die eine Kehrtwende in der Rundfunkpolitik des Bundes herbeiführte. Christian Schwarz-Schilling übernahm das Amt des Bundespostministers und er machte es zum Motor der Förderung des privatrechtlichen Rundfunks.

# Abaton

## Unternehmensgeschichte eines Kinos

*Joan Kristin Bleicher*

Aus der Perspektive der Wirtschaftswissenschaften<sup>1</sup> befasst sich die moderne Unternehmensgeschichtsschreibung mit der Entwicklung von Unternehmen als wirtschaftlichen und sozialen Einheiten. Einen Teilbereich der untersuchten Entwicklungen bildet die jeweilige Position von Unternehmen in der Volkswirtschaft. Das Erkenntnisinteresse der konkreten fachlichen Beschäftigung mit dem Teilbereich Unternehmensgeschichte ist häufig an das allgemeine Unternehmensinteresse gebunden:

1. Zum einen folgt die Unternehmensgeschichte dem Ziel zu verhindern, dass in der Vergangenheit schon einmal begangene Fehler noch einmal begangen werden.
2. Zum anderen versucht sie zu erreichen, dass in der Vergangenheit erfolgreiche Methoden, sofern sie sich zur Lösung besonderer Problemkonstellationen eignen, erneut zum Einsatz gelangen.<sup>2</sup>

Ein Blick in Publikationen zur Unternehmensgeschichte lässt die Bedeutung der personenorientierten Geschichtsschreibung erkennbar werden, die sich auf die Person des Unternehmers, seine Unternehmensziele und seine Strategien fokussiert. Morten Reitmayer (Trier) schlug als Erweiterung dieses Forschungsansatzes in einem Tagungsvortrag eine Konzentration auf drei



konzeptuelle Begriffe vor, um Unternehmer- und Unternehmensgeschichte enger als bisher zu verzahnen:

1. Die Geschäftswelt, verstanden als komplexes Feld von Akteursbeziehungen sowohl innerhalb des Unternehmens, als auch innerhalb verschiedener Submilieus - sei es der Region, der Branchen oder des Umfangs ökonomischer Macht,

2. Die Unternehmensstrategie, deren Entwicklung und Durchsetzbarkeit nur abhängig von Merkmalen und Strukturen dieser Geschäftswelt zu analysieren und zu erklären ist,

3. Und schließlich der unternehmerische Habitus, der durch die familiäre und durch die betriebliche Sozialisation geprägt werde.<sup>3</sup>

Nimmt man zu diesen Kernbereichen die kulturhistorische Perspektive hinzu, so entstehen neue Gesichtspunkte, die insbesondere für die wissenschaftliche Rekonstruktion der Geschichte von Medienunternehmen relevant sind. Der unternehmerische Habitus von Bertelsmann Eigentümer Reinhard Mohn kann nur bedingt als Erklärungswert für die Entwicklung von Strategien und Akteursbeziehungen des global in unterschiedlichen Akteursbeziehungen agierenden Konzern verwendet werden.

Dieses komplexe Wechselverhältnis erfassen die Wirtschaftswissenschaften in den letzten Jahrzehnten mit dem Konzept der Unternehmenskultur.<sup>4</sup> Jedoch bezog sich dieser Begriff eher auf die Unternehmen selbst, ihrem selbstgewählten Image gegenüber Kunden und Geschäftspartnern nach außen und ihrem Führungs- und Arbeitsstil gegenüber den eigenen Mitarbeitern nach innen. Die Bedeutung von kulturproduzierenden und -verbreitenden Unternehmen selbst blieb in dieser Diskussion eher randständig. Und das trotz der steigenden Bedeutung der Produktion immaterieller Güter, die sich in Begriffen wie Informations- oder Wissensgesellschaft niederschlägt.<sup>5</sup>

## **Die ökonomische Bedeutung immaterieller Güter**

Innerhalb der Wissensgesellschaft folgt die Produktion immaterieller Güter den Vorgaben der traditionellen Warenökonomie. Immaterielle Güter müssen ebenso wie die traditionellen materiellen Waren bestimmten Anforderungen gerecht werden. Immaterielle Güter müssen aber auch wie die materiellen Güter auf eine Nachfrage treffen und knapp sein, um einen Preis erzielen zu können. Insbesondere die direkte und indirekte Bedürfnisbefriedigung stellt die Unternehmen des Kulturbereichs vor besondere Herausforderungen.

Medienangebote scheinen diesen An- und Herausforderungen besonders gerecht zu werden, was sich in einer steigenden Bedeutung und Ausdifferenzierung der Medienökonomie niederschlägt. Sie ist ständigen Veränderungen unterworfen, da sich durch neue Medientechniken auch neue Angebote konzipieren, produzieren und vermarkten lassen. Gestiegene Rechnerkapazitäten und neue Software-Entwicklungen ermöglichen es „normalen“ Netznutzern im Internet mit eigenen Informationen in Weblogs den klassischen Journalismus zu ergänzen.<sup>6</sup>

Die für Medienangebote charakteristische Mischung aus traditioneller kommerzieller Gewinnorientierung und innovativer kultureller Konzeption und Produktion löst Untersuchungsinteressen der betriebswirtschaftlichen Forschung ebenso aus wie der medienwissenschaftlichen Geschichtsforschung. Noch verzerren bestehende For-

schungslücken die Beobachterperspektive. Der Einfluss amerikanischer Filmproduktion ist nicht mehr so dominierend, wie es filmhistorische US-amerikanische Publikationen gerne vermuten lassen. In der Zahl der Produktionen weit überlegen sind mittlerweile asiatische und afrikanische Produktionsstandorte, was sich in der ironischen Verwendung von Bezeichnungen wie Bollywood und jüngst Nollywood niederschlägt. Es zeichnet sich ein Spannungsfeld aus nationaler Produktion und internationaler Verbreitung ab. Medienhistorische Untersuchungen im Bereich Unternehmensgeschichte stehen vor besonderen Herausforderungen, da sie nur Kernbereiche übergreifender Veränderungen des Mediensystems erfassen können.

### **Themenschwerpunkte bisheriger Forschungsarbeiten zur medienhistorischen Unternehmensgeschichte**

Die bisherige medienhistorische Forschung zeigt unterschiedliche Schwerpunktbildungen. Bislang galt das Interesse zunächst dem Bereich der Unternehmensgeschichte aus dem Verlagswesen oder der Filmproduktion. Es folgten Untersuchungen den programmverbreitenden öffentlich-rechtlichen Institutionen etwa den Rundfunksendern SWR oder dem Fernsehsender ZDF. Im Fokus der Forschung stehen auch global agierende Konzerne wie etwa Bertelsmann, die im Vergleich zu anderen Medienunternehmen eine besonders große Reichweite besitzen. Multinationale Konzerne wie etwa Disney

versuchen einen internationalen Markt mit vermarktbareren Träumen zu versorgen. Parallel zu den globalen Akteuren lassen sich auch national agierende Unternehmen wie etwa die deutsche UFA in den Blickwinkel des historischen Interesses nehmen. Gleichzeitig bleibt ein regionaler Markt mit mittelständischen Unternehmen für die Produktion und Verbreitung von Medienangeboten erhalten.

Zu diesen regional agierenden Unternehmen zählen auch die Programm-Kinos wie das Abaton, dessen historische Entwicklung im Zentrum dieses Beitrags steht. Programm-Kinos bilden die Schnittstelle zwischen der Filmwirtschaft und einer kulturell interessierten Teilöffentlichkeit. In den Programm-Kinos werden vor allem Produkte der Filmkunst verbreitet und damit sogenannte „meritorische Güter“ mit gesellschaftlich wünschenswerten Inhalten, aber einer begrenzten Nachfrage, die eigentlich eine Finanzierung durch öffentliche Subventionen bedarf.<sup>7</sup> Im regionalen Raum zeichnet sich mit den Programm-Kinos so etwas wie eine Gegenöffentlichkeit zu den zunehmend global agierenden Medienkonzernen der Filmindustrie ab. Es werden Filme präsentiert, die unabhängig von Filmkonzernen wie etwa Warner Brothers produziert wurden.

### **Die Besonderheiten der Programm-Kinos**

Programm-Kinos stehen in einem besonderen Spannungsfeld zwischen kommerziell ausgerichteten Wirtschaftsunternehmen und kulturöffentlichen Institutionen für die Ver-

breitung der Filmkunst. Gleichzeitig sind sie auch Veranstaltungsraum für die Kommunikation über Filme etwa durch Filmemacher, Schauspieler und Publikum.

Das Filmprogramm der Programmkonkurrenz unterscheidet sich in seiner Struktur von der kommerziellen Konkurrenz der Multiplex-Kinos durch den Verzicht auf das Stripping Modell der Verbreitung jeweils aktueller Hollywood Blockbuster: „Die drei oder vier täglichen Vorstellungen wurden von den Kinomachern mit unterschiedlichen Filmen bestückt. Dem Publikum wurde diese verhältnismäßig komplizierte Programmstruktur mit einem gedruckten Programmzettel oder Programmheft vermittelt, das in der Regel monatlich erscheint.“<sup>8</sup> Auch werden in dieser komplizierten Programmstruktur der täglichen Filmvielfalt nicht nur aktuelle Produktionen verbreitet, sondern auch exemplarische Beispiele aus der Filmgeschichte wieder zur Aufführung gebracht. Auf diese Weise aktualisieren Programm-Kinos das visuelle Gedächtnis ihres jeweiligen Kulturraums.

### **Zur möglichen Methodik der regionalen Unternehmensgeschichte eines Programm-Kinos**

Das Hamburger Abaton lässt sich diesem Modell des Programm-Kinos zuordnen. Seine historische Entwicklung will dieser Beitrag rekonstruieren. Eine sinnvolle Methodik dieser regionalen Unternehmensgeschichte ist neben der traditionellen Archivauswer-

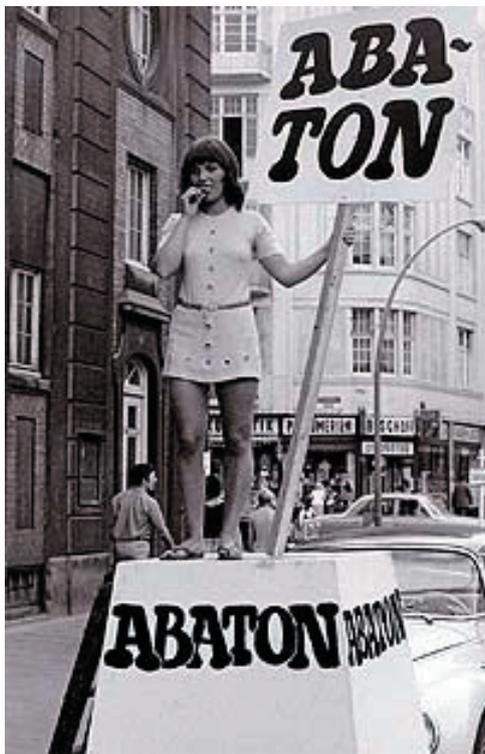
tung von Quellenmaterial des Unternehmens selbst, vorhandenen historischen Untersuchungen und den Quellen, die die publizistische Berichterstattung über ein Unternehmen dokumentieren, die von mir angewendete Oral history in Form von mit einer Digitalkamera dokumentierten bislang ca. 120 Minuten seit 2003 durchgeführte umfassenden Interviews mit dem Kinobesitzer und Gründer Werner Grassmann.

Mit diesem kombinierten Verfahren wird die Geschichte des Unternehmens eng verknüpft mit dem Teilbereich der Unternehmergeschichte. Vorhandenes Quellenmaterial und historische Daten etwa zur Kinogeschichte in Hamburg bildeten eine Grundlage der Fragen und wurden im Gespräch mit subjektiver Erinnerung zu Unternehmensstrategien und ihren Auswirkungen veranschaulicht, gleichzeitig fand im zweiten Schritt ein Abgleich subjektiver Erinnerungen mit bereits filmhistorisch ermittelten objektiven Datierungen statt.

Darüber hinaus gab es zum Abaton Jubiläum im Jahr 2000 weitere Interviews, die u.a. im Internet dokumentiert sind. Der von Werner Grassmann selbst konzipierte und produzierte Dokumentarfilm „Abatonsaga“ (Regie: Christian Bau) wertet neben den Interviews mit Zeitzeugen und den Kinobetreibern selbst vorhandenes Archivmaterial wie etwa das Filmen von Regisseurdiskussionen durch Abatonmitarbeiter aus und macht so Unternehmensgeschichte mit filmischen Mitteln anschaulich.

Das von mir geführte Interview mit dem

Kinobesitzer ließ neben einer Fülle von Detailinformationen erkennen, welchen allgemeinen Leitlinien Grassmann in seiner Arbeit verfolgte. Seine kulturell motivierte Suche nach Filmen, die bestehende Lücken im Angebot der Hamburger Kinolandschaft füllen, kombiniert er mit ökonomischen Kalkül. Dazu zählt eine strategische Auswahl besonders motivierter und filmenthusiastischer Mitarbeiter, wie etwa der derzeitigen Geschäftsführer Mathias Elwarth, und der Optimierung von Einnahmemöglichkeiten durch bessere Raumnutzung der Aufteilung in Großes, Kleines und Oberes Kino. In Richtung der Vermarktung des Kinos als Erlebnisraum zielt eine ergänzende gastrono-



mische Nutzung und einer kostenbewussten Unternehmensführung.

## Die Vor- und Frühgeschichte des Abaton

Werner Grassmann nimmt als Unternehmensgründer des Abaton, aber auch in seiner Funktion als Filmproduzent und Regisseur für sich in Anspruch, die Idee des Programm-Kinos vorweggenommen zu haben. Doch war das Abaton nicht das erste und auch nicht das einzige Kinoprojekt Grassmanns.

In den frühen fünfziger Jahren war Grassmann zunächst neben seiner Tätigkeit im väterlichen Verlagsbetrieb als Filmvorführer in einem Filmclub tätig. Dort wurden Filme gezeigt, die in den kommerziell ausgerichteten Kinos keine Chance hatten, in das Programm aufgenommen zu werden. Da die Anzeigenwerbungen für den Verlag des Vaters weitestgehend vergeblich blieben, kam Grassmann auf die Idee, den Unternehmen im Hafen die Beteiligung an einem satirisch ausgerichteten Dokumentarfilm über den Hamburger Hafen anzubieten. Die Resonanz war positiv, jedoch bestanden die Geldgeber auf eine öffentliche Präsentation des Films. Im Lager des väterlichen Kinos richteten Axel von Koss und Grassmann den Prototyp des späteren Abatons ein, ein Kino mit nur wenig Plätzen. Die Idee eines eigenen Kunstkinos war geboren und wurde mit der Gründung des kleinen Kinos „Studio 1“ in der Schmelinskistraße 8 realisiert. Von 1953 bis 1956 fungierte Grassmann als Betreiber dieses mit 25 Plätzen intimen Theaters für

Filmkunst. Grassmann bezog seine Filme von kleinen holländischen und Schweizer Verleihunternehmen. Er nutzte seine nebenberufliche Tätigkeit als Filmkritiker, um bei seinen Texten für vier Hamburger Tageszeitungen auf die jeweils gezeigten Filme aufmerksam zu machen.

Knut Hickethier konstatiert für die frühen fünfziger Jahre die Filmclubs als Aufführungsorte: „Kinos, bei denen man an der Kasse kostenlos die Mitgliedschaft eines Filmclubs erwerben konnte und nur den Eintrittspreis für die Vorführung zu bezahlen hatte. Ein solches Kino konnte so den Zuschauern Filmklassiker zeigen, zu denen sie sonst nie Zugang erhalten hätten. (...) 1954 hatte Grassmanns Filmklub bereits 2000 Mitglieder und machte damit dem tradierten Hamburger Filmklub verstärkt Konkurrenz. Weil dieses Vorgehen öffentlich Aufmerksamkeit erregt hatte, konnte Grassmann nun auch auf anderen Wegen als über das Institut für Filmkunde Stummfilm-Kopien für seine Aufführungen beziehen, indem er neu entstandene internationale Kontakte nutzte (Spiegel 1954b, 47). Das Beispiel zeigt, wie schwierig es oft war, Filmklassiker einem interessierten Publikum zugänglich zu machen.“<sup>9</sup>

Das Kino „Studio 1“ wurde schnell populär und auch von damals prominenten Persönlichkeiten wie Sabine Sinjen und Hildegard Knef besucht. Nach einigen Jahren schied Axel von Koss aus, um selbst weiter Filme zu drehen. Auch Grassmann drehte weiter Dokumentarfilme und finanzierte aus den dort erzielten Erträgen den Kinobetrieb von

„Studio 1“. In den sechziger Jahren war er als Redakteur beim Fernsehen des Süddeutschen Rundfunks und als Regisseur bei der Tagesschau tätig.

Gemeinsam mit dem Juristen Winfried Fedder plante Grassmann Ende der sechziger Jahre ein Forum für die Filme Hamburger Filmemacher, aber auch für den internationalen Autorenfilm zu schaffen, für den es damals in Hamburg keine Abspielstätten gab. Bislang waren diese Filme vor allem in kleinen Filmclubs zu sehen, deren Teilöffentlichkeit sich auf die Mitglieder beschränkte und deren Räumlichkeiten sehr begrenzt waren.

Nach einer problematischen Suche nach geeigneten Räumlichkeiten wurde eine alte Garage mit Glasdach neben dem Universitätscampus zu einem Kino umgebaut, das im Oktober 1970 eröffnet wurde. Mittlerweile ist das Gebäude zur finanziellen Sanierung der Stadt zum Verkauf freigegeben, so dass die künftige Nutzung des Kinos gefährdet scheint.

Der Name Abaton war bei der Unternehmensgründung sowohl kultursymbolisch als auch aus der Perspektive des Marketing ökonomisch klug gewählt. Abaton bezeichnet nicht nur den Raum des Allerheiligsten im griechischen Tempel, Grassmann und Fedder wollten im Telefonbuch als erstes unter der Rubrik Kino auftauchen. Auf diese Weise sollten Zuschauer auf der Suche nach geeigneten Abspielstätten für den geplanten Kinoabend direkt an den Grindelhof gelenkt



werden. Symbol und Marketing fallen in der Architektur des Kinogebäudes wirkungsvoll zusammen.

Die Leuchtreklame des Namens lässt den heiligen Raum von Ferne werbewirksam sichtbar werden, der Besucher muss erst einmal durch eine Art Kirchenportal schreiten und eine Reihe von Treppen erklimmen, seine Opfergabe an der Kasse darbringen und den Wächter der Pforte passieren bevor er das Allerheiligste in dem Tempel der Filmkunst betreten kann, um dort die Erleuchtung durch den Kinoprojektor zu erleben.

## Zur Finanzgeschichte

Die Anschubfinanzierung für die Kinoneugründung erfolgte ausschließlich auf privater Basis und trotz der Skepsis hinsichtlich der kommerziellen Erfolgsaussichten eines Kulturunternehmens in Kooperation mit Bankkrediten. Schließlich war die in den Jahren vor der Abaton Gründung Zahl der Kinos in Hamburg drastisch zurückgegangen. Immerhin hatte es 1959 179 Kinos in Hamburg gegeben, 1976 waren davon 73 Kinos übrig geblieben.<sup>10</sup> Unterstützt wurden die Finanzierungsbemühungen von Grassmann und Fedder durch eine Kreditzusage des SPD-Senats von 40000 DM, die jedoch vom Finanzsenator wieder zurückgezogen wurde. Werner Grassmann erläutert in einem Zeitungs-Interview die finanzielle Basis der Kinogründung:

„Als Fernsehproduzent war ich relativ erfolgreich und habe eine Menge Fernsehspielfilme gemacht, die unter dem „Kleinen Fernsehspiel“ oder den dritten Programmen liefen. Mein Kompagnon Dr. Fedder hat als Anwalt Geld verdient. Das ganze hat 500.000 gekostet, heute würde es wahrscheinlich 3 Millionen kosten. Die Kulturbehörde hatte uns 40.000 Mark zugesagt und auf diese Zusage hin haben wir angefangen. Dann wurde dieser Zuschuss vom Finanzsenator Brandes (SPD) abgelehnt, mit der Begründung, dass Kinos alle pleite gingen. Mit der Hamburger Vereinsbank hatte ich als Produzent zusammen gearbeitet. Die haben uns dann ohne Sicherheit 300.000 Mark geliehen, weil sie Zutrauen hatten. Die haben sich natürlich scheckig gelacht über den SPD-Mann, der

das Ganze an 40.000 Mark scheitern lassen wollte.“

Die knappe Finanzierung machte sich vor allem in der preisbewussten Ausstattung, etwa in einer veralteten Vorführtechnik bemerkbar, die von einem ehemaligen UFA-Mitarbeiter immer wieder notwendig in Stand gesetzt werden musste. Leider kam es mehrfach zu Pannen bis hin zu Bränden im Vorführraum, die den Vorstellungsbeginn verzögerten. Bis heute hat sich die Skepsis gegenüber neuester Vorführtechnik erhalten. Dem digitalen Kinobetrieb hat sich das Abaton noch nicht angeschlossen.

Schon nach kurzer Zeit war in den siebziger Jahren klar, dass die ursprünglich intendierte Werbefreiheit des Kinos nicht realisierbar war. Das Werbeprogramm vor dem Film sicherte vielmehr die Existenz des Kinos in schwierigen Anfangszeiten und in späteren finanziellen Krisen.

Um die Einnahmen zu optimieren, musste die vorhandene räumliche Aufteilung des Kinos verändert werden. Im Gründungsjahr 1970 wurden die Filme zunächst nur in einem Kinosaal gezeigt, der 520 Zuschauern Platz bot. Schon bald versuchte man durch die Aufteilung in zwei Kinosäle, das Programmangebot zu erweitern und den vorhandenen Raum optimal zu nutzen. Bereits 1971 entstanden zwei Säle mit 312 und 104 Sitzplätzen, die die bis dato andauernde finanzielle Krise des Kinos aufbesserten.<sup>11</sup> In den neunziger Jahren wurde im ersten Stock des Kinos ein weiterer kleiner Saal eingerichtet.

In den siebziger Jahren sorgten medienpolitische Bemühungen um die Einrichtung und Finanzierung eines Kommunalen Kino für eine erste ernste Krise des Abatons. Werner Grassmann betont rückblickend im Interview: „Die Idee der öffentlichen Zuschüsse kam ja erst mit Hilmar Hoffmann 1971 auf, als es das Abaton schon gab. Die Stadtväter haben dann gesagt: „Wir brauchen kein Kommunales Kino, wir haben ja schon das Abaton.“ Das war eine Unverschämtheit, weil wir dadurch den Schwarzen Peter bekamen und die Hamburger Filmemacher sich zurecht beschwerten, dass das Abaton einem Kommunalen Kino im Weg stünde. Als das Kommunale Kino schließlich etabliert war, ging es weiter damit, dass die Stadt sagte, sie finanzierten es nur zu Zwei Drittel. So hatte Heiner Roß dann 200.000 Mark zu wenig in der Kasse und machte das Abaton-Modell. Er zeigte also kommerziell attraktive Filme, damit er das fehlende Geld einspielen konnte. Dadurch nahm er uns aber Publikum weg. Dieser Dissens endete schließlich damit, dass Heiner Roß etwas weniger kommerzielle Filme spielte und wir nicht gleich aufschriehen, wenn wieder ein kommerzieller Film dort lief. Die Stadt Hamburg hat es dem Kinogeschäft in den Siebzigern nicht leicht gemacht.“ Dennoch schrieb das Abaton im Jahr 1977 erstmals schwarze Zahlen.<sup>12</sup>

In den achtziger Jahren setzte sich diese Entwicklung zur Programmausweitung weiter fort und es gab u.a. diverse Reihen etwa mit asiatischen Autorenfilmen zu sehen. In den neunziger Jahren sorgten in Hamburg neue Multiplex-Kinos am Dammtor Bahn-

hof und in Othmarschen für einen Verdrängungswettbewerb und damit für eine weitere finanzielle Krise des Abatons. Das Kino Publikum wollten die ihm werbewirksam angepriesenen neuen Dimensionen des Filmlebens ausprobieren. Insgesamt jedoch gingen in den neunziger Jahren die Zuschauerzahlen weiter zurück. Die Krise des amerikanischen Films war auch eine allgemeine Krise sinkender Besucherzahlen, die ihren Tiefpunkt im Jahr 1997 erreichte. Trotz der Erfolge der Breitleinwandkinos blieb ein an Filmkultur interessiertes Stammpublikum seiner Heimat Abaton treu und sah sich dort Filme an, die in den Multiplex-Kinos floppten. Geschäftsführer Matthias Elwardt betont die Erfolge mit Filmen, „die anderswo keine Rolle spielten: „Zugvögel“ und „The Big Lebowski“. „Lola rennt“ ist bei uns besser als in Multiplexen gelaufen.“<sup>13</sup> Auch bekannte Schauspieler wie Nina Petri, Dieter Sattmann und Moritz Bleibtreu sehen sich hier die Filme ihrer Kollegen an und Verleiher veranstalten hier zahlreiche Pressevorführungen für die Fachöffentlichkeit der Fernsehkritiker.

Die aktuelle Finanzierung des Abatons und die vergleichbarer Programm-Kinos erfolgt durch die öffentliche Förderung im Sinne von Bundesfilmpreisen für das beste Kinoprogramm (2000 waren es bereits 25 Preise) und der Mitgliedschaft bei der EU geförderten Gemeinschaft von Europa Cinemas. Hinzu kommen Einnahmen, die das



Unternehmen selbst erwirtschaftet, etwa aus dem Eintrittskartenverkauf und die Einnahmen eines in der Anfangsphase geführten Plattenladens sowie aus der dem Kino angeschlossenen Gastronomie (Abat-Inn), die nach Angaben Grassmanns bis heute den eigentlichen Gewinn des Unternehmens bringt. Er bezeichnete in einer Rede bei der AG Kino das Abaton ironisch als Pizzabäckerei mit einem angeschlossenen Abspielbereich.<sup>14</sup> Die Erweiterung des Spielbetriebs durch eine den Publikumsinteressen angepasste Gastronomie machte aus der Abspielstätte einen Treffpunkt, der eine kommunikative Weiterbeschäftigung mit dem Gesehenen in einem angenehmen Rahmen ermöglichte. Grassmann spricht rückblickend auch von einem Kommunikationszentrum für den Film.

## **Führungsmodell des Abaton**

Mit der Personalunion aus Eigentümer und Manager folgte das Abaton lange Zeit dem in Deutschland bis in die siebziger Jahre hinein einflussreichen Führungsmodell, dessen Vorteil in einer besonders weitreichenden Interessensidentität besteht. Die nach außen hin bestehende doppelte Führungsspitze aus Werner Grassmann als Filmproduzenten und dem Anwalt und Kaufmann Winfried Feder, aber auch die Kofinanzierung durch die Gastronomie ermöglichte die fortdauernde erfolgreiche Gratwanderung zwischen Kunst und Kommerz. Ein Vorbild für diese Mischung ist Alexander Kluges Unterscheidung zwischen Handwerk und Industrie der Filmwirtschaft. „Wir verstehen uns als qualitätsorientierte Handwerker, die darauf achten, dass die Absätze, die wir unter die Schuhe nageln, auch gerade sind und die Kunden, die darauf laufen, zufrieden bleiben. Zwar muss vernünftig kalkuliert werden, aber es ging uns nie darum, Millionen zu verdienen, sondern gutes Kino zu bieten“<sup>15</sup> erläutert Grassmann.

Diese Idee des guten Kinos verweist auf die künstlerischen Ursprünge des Abatons sie signalisiert aber auch den Unique Selling Point des Qualitätskinos und des Diskussionsforums mit internationalen Autorenfilmen in einer sonst eher von populären Hollywoodfilmen geprägten Hamburger Kinolandschaft. Auch die frühe Wahl eines Bildes des Ende der sechziger Jahre bekannten Hamburger Künstlers Werner Nöfer als Kinologo für

die Korrespondenz ebenso wie für die Programmwerbung zeugt von dem bis heute vorhandenen Marketingbewußtsein der Kinobetreiber.

## **Das Abaton und seine Wechselwirkung mit der Hamburger Filmszene**

Der Kinobeginn entstand nicht im luftleeren Raum, sondern in einem vorgeprägten filmkulturellen Umfeld. Das Abaton Kino ging aus der Hamburger Filmemacher Coop hervor zu dessen Mitgliedern neben Helmut Herbst, Theo Gallehr, Klaus Wildenhahn, Klaus Wyborny, Franz und Ursula Winzentsen auch Werner Grassmann zählte. Das Kino des Filmcoop Mitglieds Grassmann war auch als neuer Aufführungsort für die von den Mitgliedern produzierten Filme gedacht, die vorher in den Räumlichkeiten des Coop-Treffpunkts in der Brüderstrasse oder zum Teil in angemieteten Räumen etwa auf dem Uni-Campus zu sehen waren. Bereits in der Brüderstrasse entstand die für das Abaton Programm charakteristische Mischung aus Vorführung und Diskussion.

In den Räumen der Brüderstrasse 17 der sogenannten „Filmmacherei“ fand 1968 mit einem dreitägigen Nonstop-Festival die erste Hamburger Filmschau statt, die Filmhistoriker als die Geburtsstunde des „Anderen Kinos“<sup>16</sup> bezeichnen. Die Veranstalter der Filmschau setzten auf die Strategie des

Negativmarketings, um die Veranstaltung zu bewerben: „Es ist überfüllt, rauchig - alles voller Gläser und Flaschen. Die vorgeführten Filme sind zumeist aus dem Untergrund von Amsterdam, London, New York, San Francisco, Tokio, Wien, Hamburg und anderen Filmmetropolen. Sie haben es schwer, sich zu orientieren... Also! Kommen sie nicht zum großen Film In!“

Die Warnung an das breite Publikum schien berechtigt, denn viele der gezeigten Filme verweigerten sich dem klassischen Erzählkino und machten die Zuschauer mit den Darstellungsmustern des experimentellen Films vertraut. Hellmuth Costards Eröffnungsfilm „Warum hast du mich wachgeküsst?“ spielte bereits mit den Darstellungskonventionen populärer Filme. Nach einem vielversprechend aufwändigen Vorspann sahen die Zuschauer eine nackte Frau, die sich im Spiegel filmt. Leider legt sie anschließend zur großen Enttäuschung der männlichen Besucher die Kamera in eine Schublade, so dass die Leinwand bis zum Ende des Films dunkel blieb.<sup>17</sup>

Auch andere auf der Filmschau gezeigten Produktionen enttäuschten die bestehenden Zuschauererwartungen, die sich an erzählenden Spielfilmen oder politischer Agitation orientierten. In „Andy Warhol Farbfilm“ stellten sich Thomas Struck und Hellmuth Costard neben ein Schwarz-Weiß Poster von Andy Warhol und winkten zehn Minuten lang dem Publikum zu.

Nicht nur einzelne Filme, sondern auch die Vorführungspraxis des Festivals war mit

der parallelen Vorführung von zwei Filmen gewöhnungsbedürftig. Dennoch kamen viele Besucher, zu denen auch Filmemacher aus anderen Städten zählten. Werner Nekes und Dore O. siedelten nach der Filmschau in eine der Filmmacherei benachbarte Wohnung über. Damit gingen intensivere Kontakte mit der Filmemacherszene des Neuen Deutschen Films einher. So konnte das Abaton etwa in den frühen siebziger Jahren im Hamburger Raum zunächst exklusiv Filme von Rainer Werner Fassbinder zeigen.

Die Besucherzahlen und Diskussionen zeigten ein Interesse an einem öffentlichen Forum für andere Filme. Die Filmschau im März 1969 fand bereits in mehreren Kinos und Veranstaltungsorten auf der Hamburger Reeperbahn statt.

Werner Grassmann bemerkt in einem Interview rückblickend zum Ende der sechziger Jahre bei den Hamburger Filmemachern die vorhandene Problematik der Filmverbreitung: „Wir hatten Filme, aber fanden niemand, der unsere Filme zeigte. Da kam die Idee auf, ein eigenes Kino zu haben, in dem wir unsere Filme präsentierten. Das war nicht machbar, weil die Gruppe sehr heterogen war. Jeder hatte andere Vorstellungen, andere Ideen und auch andere finanzielle Möglichkeiten.“

Einige Mitglieder der Coop waren besonders stark vom politischen Zeitgeist der 68er Generation geprägt. Sie wollten „Filme haben, die politisch waren und sich auf die Gesellschaft bezogen, nicht nur reine Phantasieprodukte.“<sup>18</sup> Diesen politisch motivierten

Filmmachern standen andere Regisseure gegenüber, die eher mit künstlerischen Ausdrucksformen experimentieren wollten. Der Konflikt spitzte sich 1970 bei einem banalen Anlasse, einem Streit um die Gestaltung eines Verleihkatalogs zu, so dass die Gruppe schließlich nach heftigen Diskussionen und kleineren Schlägereien in der Brüderstrasse auseinander fiel.<sup>19</sup> Das Kino hat die Coop überdauert und viele der Mitglieder weiter als Filmmacher und Hochschullehrer aktiv blieben.

Die politische Motivation des Filmeproduzierens und -zeigens übertrug sich auch auf das Publikum. „Wenn wir politische Filme zeigten,“ erinnert sich Grassmann in einem Interview mit dem Hamburger Abendblatt, „wurde manchmal danach so heftig und lange diskutiert, dass die nächste Vorstellung ausfallen musste.“<sup>20</sup> Den Kinoeinnahmen war das Ausfallen von Vorstellungen sicherlich nicht sehr förderlich, die Debattenkultur um den Film jedoch konnte profitieren. Die Gratwanderung von Kunst und Kommerz war hier zugunsten der Kunst ausgefallen.

## **Gratwanderungen zwischen Kunst und Kommerz**

Bereits bei der Premiere des Abaton Filmprogramms im Oktober 1970 mit dem Dokumentarfilm „Monterey Pop“ waren mit Unterstützung der Hamburger Kulturbehörde zahlreiche internationale Gäste etwa der amerikanische Autor und Filmmacher Kenneth Anger und Bridget Pork, die Chefin der Warhol-Factory, anwesend. Bridget Pork

versuchte auf ihre Weise das ästhetische Innenleben des Kinos aufzubessern.<sup>21</sup> Bis heute nutzen nationale und internationale Regisseure das Abaton als Premierenkino und das ihm angeschlossene Restaurant als Treffpunkt, um sich mit ihren deutschen Gästen auszutauschen. Sam Mendes hängte, wie ein Foto belegt, sogar selbst das Plakat für seinen Film „American Beauty“ auf.

Um die finanziellen Möglichkeiten durch Einnahmen aus dem Kartenverkauf zu optimieren konzipierten Fedder und Grassmann ein Programmangebot, das durch eine Mischung aus künstlerischen und kommerziellen Filmen gekennzeichnet ist. Diese Mischung aus Kultur und Unterhaltung bildete bereits eine Erfolgsstrategie etablierter Kulturunternehmen etwa von Verlagshäusern mit Belletristik Programmen. Auch im Abaton trug die Mischstrategie des Programmangebots zur finanziellen Absicherung des Risikounternehmens bei. In der Anfangsphase sorgten insbesondere die damals in Deutschland noch nicht so bekannten Marx Brother Filme, aber auch B-Movies etwa die im Nachtprogramm um 23.00 Uhr präsentieren Erotikfilme in der Reihe „Erotik im Untergrund“ für ausverkaufte Vorführungen. Die Idee für diese Filmreihe importierten Grassmann und Fedder aus Bremen. Aus heutiger Perspektive sieht Grassmann vor allem in den damals in Hamburg noch weitgehend unbekanntem Marx Brother Filmen und in der anarchistischen Komödie „Harold and Maude“ die Rettung des Kinos aus den in den frühen siebziger Jahren andauernden finanziellen Krise.

Seit der Etablierung des Kinos in den siebziger Jahren wurden vermehrt kommerzielle Filme gezeigt. Ein ähnliches Programmangebot findet sich in Hamburg etwa im Metropolis Programm-Kino, das einen stärkeren Schwerpunkt auf den Bereich Filmgeschichte und internationale Experimentalfilme legt.

Das Abaton entwickelte sich seit 1970 schnell über das regionale Forum für die Filme Hamburger Filmemacher zum Forum für den internationalen Autorenfilm, dessen Vertreter auch im Kino zu Gast waren und in die Diskussion mit den Hamburger Filmemachern eintraten.

Um diese Debattenkultur zu institutionalisieren entstanden aus dem Abaton heraus 1974 mit den Hamburger Kinotagen die ersten Hamburger Filmfestivals, die bestehende Kontakte zwischen Hamburger Filmemachern und internationalen Vertretern intensivierten und neue Kontakte ermöglichten. Der Eventcharakter dieser Festivals führte dazu, dass sich in Hamburg so etwas wie eine Filmkultur etablieren konnte.

## **Die Akteursbeziehungen des Abatons**

Das Abaton beschränkt sich nicht nur auf die Aufführung, sondern ist auch an der Archivierung, der Produktion und dem Verleih von Filmen beteiligt. In Kooperation mit anderen Programm-Kinos lassen sich so Kosten sparen. Zwölf Programm-Kinos teilen sich in der AG Kino Verleihmiete und Zollgebühren

für Filme. Die AG Kino besteht aus diversen Programm-Kinos wie dem Abaton-Hamburg, Ziegelhof-Kino Oldenburg, Cinema Ostertor Bremen und dem Studio in den Rathaus-Lichtspielen Lindau.

Bereits seit den sechziger Jahren vertrat Grassmann als Regisseur aber auch als Produzent für Fernsehspiele und Dokumentationen die Interessen von Produzenten. Als Gründer und Betreiber des Abatons avancierte er zum engagierten Vertreter der Interessen von Kinobetreibern und dabei auch zum kontinuierlichen Kritiker der staatlichen Film- und Kinoförderung. Am 17. Februar 1972 gründete Werner Grassmann in Hamburg die Arbeitsgemeinschaft Kino (AG Kino), die nicht nur der Senkung von Verleihkosten, sondern auch dem Austausch von Filmen zwischen den Programm-Kinos diene. Die AG Kino besaß mit der FiFiGe (der Hamburgischen Filmeinkaufs GmbH) einen eigenen Verleih. Zu den Zielen der Arbeitsgemeinschaft Kino gehörte die Suche und Ausstrahlung verschollener Filme der Filmgeschichte, aber auch die Suche und Ausstrahlung von Neuentdeckungen, die den Programmangeboten kommerziell ausgerichteter Kinos entgegengesetzt wurden. Der eigene Verleih ermöglichte die Verbreitung nicht kommerzieller Filmangebote. Seit 1972 findet mit den jährlichen Kinotagen eine Messe statt, bei der den AG-Mitgliedern neue Filmproduktionen vorgestellt werden.<sup>22</sup>

Wim Wenders nutzte das Abatonkino als Abspielstätte des gedrehten Materials bei seiner Produktion für „Der amerikanische Freund“. Im Kino ist die Produktionsfirma

Studio Eins angesiedelt, die u.a. Kurz- und Dokumentarfilme produziert. Das Archiv der Produktionsfirma ist ebenfalls im Kino untergebracht.

Zu den Akteursbeziehungen des Abatons zählt die spannungsvolle Beziehung zur Kinolandschaft in Hamburg. Grassmann hatte bereits mit seinem Kleinkino Projekt einen Konflikt mit dem damaligen Hamburger Filmklub-Vorsitzenden von Loewi ausgelöst. „1954 kam es deshalb zu einem Konflikt, als der Hamburger Filmklub-Vorsitzende von Loewis gegen den Inhaber des Hamburger Kleinkinos „Studio 1“, Werner Grassmann, vorging, der mit solchen kostenlosen Filmklubmitgliedschaften den Zuschauern seines Kinos sonst nicht zugängliche Filme ermöglichte. Grassmann hatte mehrere Wochen lang Eisensteins Panzerkreuzer Potemkin gezeigt, den von Loewis den Mitgliedern des „Jungen Arbeitskreises Film“, der seinem Filmklub angeschlossen war, nicht zeigen durfte, weil diese formal nicht Mitglieder des Filmklubs waren. Als der Leiter des Instituts für Filmkunde, Wilhelm Lavies, Grassmann deshalb keine Filmkopien zur Verfügung stellte, gründete dieser mit Freunden eine eigene „Studio 1-e.V.-Vereinigung zur Auf-führung guter Filme“.<sup>23</sup>

Auch heute steht das Abaton in einer spannungsvollen Beziehung zur konkurrierenden Kinolandschaft in Hamburg. Zwar werden im Abaton keine Blockbuster Movies wie in den Multiplexen gezeigt, es gibt aber deutliche Parallelen in den Programmen etwa zu den Zeisekinos, dem 3001 und dem Magazin. Ein Kernfaktor des Marketing im

Abaton bildet das aufwändig produzierte monatlich erscheinende Programm-magazin und eine vergleichbar gestaltete Webseite, die nicht nur über das Programm, sondern auch über die Filme und die Geschichte des Kinos informiert. Unternehmensgeschichte findet auch im eigenen Hause statt, wie es etwa der von Werner Grassmann produzierte Dokumentarfilm „Die Abaton Saga“ veranschaulicht. Produktion und Verbreitung, Archivfunktion und Erzählung gehen in den selbstproduzierten Film über die Geschichte des Ortes, in dem er uraufgeführt wird, eine spannungsvolle Symbiose ein.

### **Die Bedeutung von Programm-Kinos als regionaler Veranstaltungsort**

Programm-Kinos wie das Abaton besitzen auch einen hohen Faktor als regionaler Veranstaltungsort. Bis heute nehmen Drehbuchautoren, Schauspieler und Redakteure in öffentlichen Diskussionen Stellung zu Fragen der Konzeption und Produktion von Filmen, informieren aber auch über deren Dramaturgie und Machart. So besteht ein Nebeneffekt von Programm-Kinos in der Erziehung des Publikums zu medienkompetenten und kritischen Zuschauern.

Im Kino finden auch zahlreiche Lesungen etwa von international renommierten Autoren wie Julian Barnes statt, die zum Teil auch mit den Verfilmungen der vorgestellten Romane oder den Lieblingsfilmen der Autoren kombiniert werden.

Dieses nun seit 36 Jahren bewährte Prinzip der Mischung aus Vorführungen internationaler Autorenfilme, Diskussionen über Produktionen und weiteren kulturellen Veranstaltungen wurde mittlerweile in die Provinz exportiert. Seit der Jahrtausendwende betreibt Werner Grassmann das Kino in Boizenburg/Mecklenburg Vorpommern. Dort werden Filme nicht nur gezeigt, sondern auch bei Open Air Veranstaltungen vom Kinogesellschafter Grassmann selbst erzählt, wie etwa „Der Tanz der Vampire“. Es finden nicht nur Lesungen, sondern auch Kabarett und Tanzveranstaltungen statt.

Eine Konkurrenz durch die Multiplex Giganten ist mit diesem Konzept sicher nicht zu fürchten. Und auch der derzeitige Abaton Leiter Matthias Elwardt verkündet selbstbewusst: „(...) es wird auch weiterhin ein Publikum für Filmkunst, also auch Nischen für anderes als Multiplex-Kinos geben. Und dass muss auch sein, denn der kommerzielle Film braucht den Humus des Kunstfilms.“<sup>24</sup> Und vielleicht brauchen auch die global agierenden Medienkonzerne den Humus regionaler Medienunternehmen. Kinogeschichte steht im Kontext eines kreativen Umfelds von Filmemachern und einem interessierten Publikum ebenso wie im Umfeld anderer Medienunternehmen.

## Fazit

Das Abaton hat auf die wirtschaftswissenschaftlichen Anforderungen an immaterielle Güter seine eigene Antwort gefunden. Es befriedigt vorhandene Bedürfnisse Hamburger Cineasten, es stiftet einen Nutzen als Forum des Austauschs über den Film in Hamburg und es zeigt knappe Güter, nämlich Filme, die man in den Multiplexen vergeblich sucht. Dazu zählen auch Arbeiten etablierter Hamburger Filmemacher und Studierender Hamburger Filmstudiengänge. Gleichzeitig schafft das Abaton einen gelungenen Kreislauf aus Vertrauens- und Erfahrungsgütern. Die erlebnisorientierte Erfahrung mit bereits gesehenen Filmprodukten schafft Vertrauen für künftige unbekanntere Produktionen.

Werner Grassmann hält sein Kinokonzept gerade in Zeiten des Filmtauschs via Internet und der Digitalisierung der Kinos für zukunftssträftig: „Das Kino wird sich mehr und mehr verändern. Es wird zu einem Ort der Gemeinsamkeit werden, in dem Besucher hinterher über den Film diskutieren, und fremde Menschen einander näher kommen.“<sup>25</sup> Auch in Zukunft wird das Programm-Kino also mehr sein als die bloße Abspieldation für Filme.

## Literatur:

- Baumgarth, Carsten: Medienökonomie. In: Helmut Schanze (Hrsg.): Metzler Lexikon Medientheorie Medienwissenschaft. Stuttgart 2002. S. 233.
- Bleicher, Knut: Die neue Offenheit - Strategien, Strukturen und Kulturen im Wandel. In: Ders.: Management im Wandel. Meilensteine der Entwicklung eines integrierten Managements. Künzelsau 2005. S. 109-126.
- Bleicher, Joan Kristin: Die Rolle der Medien in der Wissensgesellschaft. In: Jürgen Berthel (Hrsg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft- Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen. Frankfurt am Main 2001. S. 204-222.
- Blomberg, Katja: Wie Kunstwerte entstehen. o.O. 2005.
- Fischer, Walter Boris: Kommunikation und Marketing für Kulturprojekte. o.O. 2001.
- Fischer, Walter Boris: Kunst vor Management. o.O. 2004.
- Gillmor, Dan: We the Media. Grassroots Journalism By The People For The People. Cambridge 2006.
- Hickethier, Knut: Die bundesdeutsche Kinoöffentlichkeit in den fünfziger Jahren. In: <http://www.uni-konstanz.de/paech2002/zdm/beitrg/Hickethier.html>. Abgerufen am 19.5.2006.
- Interview mit Werner Grassmann geführt von Joan Kristin Bleicher im Juli 2003.
- Seegers, Armgard: Kino zum Mitdenken. In: Hamburger Abendblatt vom 28./29.10.2000. S. 7.
- Pietsch, Eva: Unternehmensgeschichte, Unternehmensgeschichte, Unternehmenskultur - Sachsen und Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert. Leipzig. 2003. In: <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=311>. Abgerufen am 26.1.2006.
- Solomon, Bettina: Achtung, sie betreten die popcornfreie Zone. Hier wird nach dem Film gegessen: Das Abaton-Kino - eine Hamburger Institution wird 30 Jahre alt. In Die Welt 27.10.2000. o.S.
- Töteberg, Michael: Filmstadt Hamburg. Von Hans Albers bis Wim Wenders, vom Abaton zu den Zeiskinos. Kino-Geschichte(n) einer Großstadt. Hamburg 1997. S. 20.
- Töteberg, Michael: Es tut sich was im Underground. Das Andere Kino, Abaton und die FilmCoop. In: Ders.: Filmstadt Hamburg. Von Hans Albers bis Wim Wenders, vom Abaton zu den Zeise Kinos: Kino-Geschichte(n) einer Großstadt. Hamburg 1997.
- von Münch, Ingo: Werner Grassmann - von Hamburg nach Boizenburg. In: Die Welt vom 12.12.2002. o.S.
- Wendler, Lutz /Ax, Martin: Humus für den Kommerzfilme. Überleben in den Zeiten der Multiplexe. Matthias Elwardt vom Abaton im Gespräch. In: Die Welt vom 12./13.5.1999. S. 39.
- Wietstock, Ellen (Hrsg.): Der deutsche Film - vertrieben zwischen kultureller und nichtgewerblicher Filmarbeit. Ein Fachsymposium des Vertriebskontors. Edition blackbox. Hamburg 1999. [www.geschichte.wiso.uni-erlangen.de/Fach/FACH\\_2.HTM](http://www.geschichte.wiso.uni-erlangen.de/Fach/FACH_2.HTM). Abgerufen am 26.1.2006.

## Anmerkungen:

- <sup>1</sup> Etwa der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Universität Erlangen mit ihrem Forschungsschwerpunkt Unternehmensgeschichte.
- <sup>2</sup> Siehe dazu: [http://www.geschichte.wiso.uni-erlangen.de/Fach/FACH\\_2.HTM](http://www.geschichte.wiso.uni-erlangen.de/Fach/FACH_2.HTM). Abgerufen am 26.1.2006.
- <sup>3</sup> Siehe dazu Pietsch, Eva: Unternehmensgeschichte, Unternehmensgeschichte, Unternehmenskultur - Sachsen und Deutschland im 19. und 20. Jahrhundert. Leipzig. 2003. In: <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=311>. Abgerufen am 26.1.2006.
- <sup>4</sup> Vgl. hierzu: Bleicher, Knut: Die neue Offenheit - Strategien, Strukturen und Kulturen im Wandel. In: Ders.: Management im Wandel. Meilensteine der Entwicklung eines integrierten Managements. Künzelsau 2005. S. 109-126.
- <sup>5</sup> Vgl. hierzu: Bleicher, Joan Kristin: Die Rolle der Medien in der Wissensgesellschaft. In: Jürgen Berthel (Hrsg.): Auf dem Weg in die Wissensgesellschaft- Veränderte Strategien, Strukturen und Kulturen. Frankfurt am Main 2001. S. 204-222.
- <sup>6</sup> Vgl. hierzu: Gillmor, Dan: We the Media. Grassroots Journalism By The People For The People. Cambridge 2006.
- <sup>7</sup> Siehe dazu: Baumgarth, Carsten: Medienökonomie. In: Helmut Schanze (Hrsg.): Metzler Lexikon Medientheorie Medienwissenschaft. Stuttgart 2002. S. 233.
- <sup>8</sup> Wietstock, Ellen (Hrsg.): Der deutsche Film – vertrieben zwischen kultureller und nichtgewerblicher Filmarbeit. Ein Fachsymposium des Vertriebskontors. Edition blackbox. Hamburg 1999. S. 17.
- <sup>9</sup> Hicketier, Knut: Die bundesdeutsche Kinoöffentlichkeit in den fünfziger Jahren. <http://www.uni-konstanz.de/paech2002/zdm/beitrg/Hicketier.html>. Abgerufen am 19.5.2006.
- <sup>10</sup> Töteberg, Michael: Filmstadt Hamburg. Von Hans Albers bis Wim Wenders, vom Abaton zu den Zeiskinos. Kino-Geschichte(n) einer Großstadt. Hamburg 1997. S. 20.
- <sup>11</sup> Die Zahlangaben entstammen aus: Wietstock, Ellen (Hrsg.): Der deutsche Film – vertrieben zwischen kultureller und nichtgewerblicher Filmarbeit. Ein Fachsymposium des Vertriebskontors. Edition blackbox. Hamburg 1999. S. 17.
- <sup>12</sup> Siehe dazu: Seegers, Armgard: Kino zum Mitdenken. In: Hamburger Abendblatt vom 28./29.10.2000. S. 7.
- <sup>13</sup> Wendler, Lutz / Ax, Martin: Humus für den Kommerzfilme. Überleben in den Zeiten der Multiplexe – Matthias Elwardt vom Abaton im Gespräch. In: Die Welt vom 12./13.5.1999. S. 39.
- <sup>14</sup> Vgl. hierzu Ebenda S. 18.
- <sup>15</sup> Vgl. hierzu Ebenda S. 39.
- <sup>16</sup> Siehe dazu: Töteberg, Michael: Es tut sich was im Underground. Das Andere Kino, Abaton und die FilmCoop. In: Ders.: Filmstadt Hamburg. Von Hans Albers bis Wim Wenders, vom Abaton zu den Zeise Kinos: Kino-Geschichte(n) einer Großstadt. Hamburg 1997. S. 204.
- <sup>17</sup> Ebenda S.206.
- <sup>18</sup> Interview mit Werner Grassmann geführt von Joan Kristin Bleicher im Julie 2003.
- <sup>19</sup> Ebenda S.207.
- <sup>20</sup> Seegers, Armgard: Kino zum Mitdenken. In: Hamburger Abendblatt vom 28./29.10.2000. S. 7.
- <sup>21</sup> Vgl. hierzu das entsprechende Statement Grassmanns in dem Dokumentarfilm „Die Abatonsaga“.
- <sup>22</sup> Siehe dazu: Töteberg, Michael: Es tut sich was im Underground. Das Andere Kino, Abaton und die FilmCoop. In: Ders.: Filmstadt Hamburg. Von Hans Albers bis Wim Wenders, vom Abaton zu den Zeise Kinos: Kino-Geschichte(n) einer Großstadt. Hamburg 1997. S. 207.
- <sup>23</sup> Siehe dazu: Töteberg, Michael: Es tut sich was im Underground. Das Andere Kino, Abaton und die FilmCoop. In: Ders.: Filmstadt Hamburg. Von Hans Albers bis Wim Wenders, vom Abaton zu den Zeise Kinos: Kino-Geschichte(n) einer Großstadt. Hamburg 1997. S. 207.
- <sup>24</sup> Wendler, Lutz / Ax, Martin: Humus für den Kommerzfilme. Überleben in den Zeiten der Multiplexe – Matthias Elwardt vom Abaton im Gespräch. In: Die Welt vom 12./13.5.1999. S. 39.
- <sup>25</sup> von Münch, Ingo: Werner Grassmann – von Hamburg nach Boizenburg. In: Die Welt vom 12.12.2002. o.S.



