

STEUERUNG LOKALISierter PROJEKTNETZWERKE AM BEISPIEL DER PRODUKTION VON TV-SENDUNGEN IN DEN MEDIENCLUSTERN MÜNCHEN UND KÖLN

Mit 4 Abbildungen und 1 Tabelle

IVO MOBIG

Summary: Controlling localized project networks and the production of television programmes in the Munich and Cologne media clusters

The production of television programmes in Germany is confined to a few specific locations. This study examines the organisational structures for producing TV programmes within interlinked production networks. Data about the two main centres, Munich and Cologne, was collected and analysed in detail. These networks feature a high degree of inter-company division of labour and flexible specialisation of the individual enterprises. A further feature is the project-specific composition of the value chain. The main aim of the study was to explore the mechanisms directing and controlling the local networks. The balance of power between the individual economic players is unequal and decision-making competencies are unevenly distributed. The study argues that this imbalance of power constitutes a functional element of the local networks by significantly expediting the decision-making process. This is demonstrated using an exemplary case study. The imbalance of power already becomes evident when looking at the process of selecting individual companies for a TV production. This selection process occurs within a centralised mechanism and is dominated by a few individuals occupying certain key positions. Selection criteria are ruled by socio-institutional relations such as personal contacts, previous successful cooperation, recommendations and reputation.

Zusammenfassung: Die Produktion von Fernsehsendungen ist in Deutschland auf wenige Standorte konzentriert. An den beiden wichtigsten Standorten München und Köln sind die vernetzten Produktionsstrukturen zur Herstellung der Sendungen erhoben und analysiert worden. Die Netzwerke zeichnen sich durch das hohe Maß an zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung, die flexible Spezialisierung der beteiligten Unternehmen sowie die projektbezogene Zusammenstellung der Wertschöpfungskette aus. Im Zentrum der Analyse steht die Frage nach den Steuerungsmechanismen dieser lokalen Projektnetzwerke. Die Machtverhältnisse und Entscheidungsbefugnisse zwischen den beteiligten Akteuren sind dabei nicht gleichberechtigt verteilt. Es wird begründet und am Fallbeispiel belegt, dass eine ungleiche Machtverteilung zu den funktionalen Elementen eines lokalisierten Netzwerkes gehört, weil sich Entscheidungsprozesse erheblich beschleunigen. Die ungleiche Machtverteilung offenbart sich bereits im Zuge der Auswahl der beteiligten Unternehmen an einer Fernsehsendung. Die Auswahl als zentraler Steuerungsmechanismus wird nur von wenigen Akteuren auf bestimmten Positionen vorgenommen, wobei die Auswahlkriterien von sozio-institutionellen Verbindungen wie persönliche Kontakte, Vertrauensbeziehungen, gemeinsamer Arbeit in vorangegangenen Projekten sowie Empfehlungen und Reputation geprägt sind.

1 Einleitung und Fragestellung

In der zweiten Hälfte der 90er Jahre haben insbesondere die Arbeiten von SCOTT (1996, 2000) darauf aufmerksam gemacht, dass in den westlichen Industrienationen Wachstum und Beschäftigung nicht nur an die forschungs- und entwicklungsintensiven High-Tech-Industrien sowie die wissensintensiven unternehmensorientierten Dienstleistungsbranchen gebunden ist. Enorme Zuwachsraten konnten auch solche Wirtschaftszweige aufweisen, deren Wachstumsbasis im Bereich der Kreativität und des kreativ-künstlerischen Talents liegt (FLORIDA 2002; THROSBY 2001). So werden neuerdings solche Wirtschaftszweige als ‚Kulturökonomie‘ bezeichnet, deren Tätigkeitsschwerpunkt in der Herstellung kultureller Güter und Dienstleistungen liegt. Diese Güter und Dienste dienen insbesondere

- der Entfaltung persönlicher Vorlieben und Ziele
- der individuellen Unterhaltung und Information (z.B. Medienwirtschaft) oder
- der Weitergabe sozialer und kultureller Botschaften zur Erzeugung bestimmter Images (z.B. Werbewirtschaft).

Neben den sogenannten „Schönen und Bildenden Künsten“ (Theater, Musik, Malerei, Literatur etc.) werden dazu die Unterhaltungs- und Medienwirtschaft, das Verlagswesen und Druckgewerbe sowie die Werbegestaltung und Werbung gezählt. In einigen Studien werden auch Architekten, Designer, Juweliere oder Kunsthandwerker bis hin zu bestimmten Modeschöpfern oder Design-intensiven Möbelherstellern als Berufsgruppe mit Image-produzierender Tätigkeit thematisiert (KRATKE 2002a; POWER 2003; SCOTT 1996, 2000).

Gegenüber anderen Wachstumsbranchen wie den High-Tech-Industrien oder den wissensbasierten unternehmensorientierten Dienstleistungen dienen die produzierten Kulturgüter und Dienstleistungen weniger einem praktischen Anwendungsnutzen, sondern zeichnen sich über ihre ästhetische, symbolische oder expressive Funktion aus. Es entsteht dadurch das Problem, dass die Leistungsfähigkeit der Produkte im Vorfeld nur schlecht erfasst und beschrieben werden kann. Während bei einem technischen Produkt z.B. das Ergebnis innovativer Prozesse anhand erreichter bzw. angestrebter Effizienzsteigerungen verdeutlicht werden kann, ist ein Kulturgut viel stärker von der spontanen Rezeption und den momentanen Präferenzen der Konsumenten abhängig. Da vor allem populäre Trends und Geschmacksrichtungen bedient werden, die häufigen Veränderungen unterliegen, sind die Märkte ausgesprochen unsicher und schnelllebig. Daraus ergibt sich als weiteres wichtiges Merkmal, dass eine eigene, spezielle Wissensbasis zur Produktion und Vermarktung der kulturellen Güter und Dienste sowie zur Koordination der kreativen Prozesse erforderlich ist.

Diese Charakteristiken haben dazu beigetragen, dass sich in den Branchen der Kulturökonomie besondere Organisationsstrukturen hinsichtlich der Bezugs- und Produktionssysteme sowie der Vertriebswege und Absatzmärkte etabliert haben. Es wird dabei erwartet, dass sich diese Strukturen zukünftig in vielen Zweigen der Wirtschaft durchsetzen könnten (FLORIDA 2002). KRÄTKE spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer Vorreiterrolle der Kulturökonomie, „[...] indem sie institutionelle Formen der kreativen und wissensbasierten Produktion, der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung und räumlichen Organisation, der flexibilisierten Arbeit, sowie der Kreuz- und Quer-Vermarktung von neuen Produkten in immer kürzeren Zyklen hervorbringt [...]“ (KRÄTKE 2002a, 8).

Räumlich schlägt sich dies in einer starken Clusterbildung in den urbanen Zentren nieder. Die urbanen Zentren wurden bisher vor allem als Orte der Konsumtion kultureller Güter und Dienstleistungen begriffen. Jedoch wird zurecht darauf hingewiesen, dass gerade die urbanen Zentren auch der wichtigste Standort der Produktion und Leistungserstellung sind (KRÄTKE 2002a; SCOTT 2000). Damit verbunden sind Hoffnungen der Städte, die anhaltenden Auswirkungen der De-Industrialisierung kompensieren zu können. So waren in den letzten Jahren z.B. vielfältige Bemühungen seitens der regionalen Strukturpolitik feststellbar, den jeweils eigenen Standort zum Medienstandort auszubauen (FREUNDT 2003; SCHÖNERT u. WILLMS 2001; VOELZKOW 2002).

Die Medienwirtschaft gehört zu den Kernbranchen der Kulturökonomie. Dazu zählt insbesondere der in diesem Beitrag untersuchte Teilbereich der Produktion von TV-Sendungen. Das Fernsehen gilt als das Leitmedium der Gegenwart (BOURDIEU 1998), und Fernsehsendungen dienen sowohl der Information als auch der Unterhaltung. Sie greifen dabei gesellschaftliche und kulturelle Strömungen nicht nur auf, sondern prägen diese ganz entscheidend mit, z.B. durch die Präsentation von Trendsettern.

Das Ziel des Beitrages besteht darin, die Produktionsstrukturen zur Herstellung von TV-Sendungen aufzuzeigen. Es zeigt sich, dass die Produktion in lokalisierten Netzwerken erfolgt, die ein hohes Maß an zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung und flexibler Spezialisierung (PIORE u. SABEL 1985) der beteiligten Unternehmen aufweisen, wobei sich die Netzwerke projektbezogen formieren (GRABHER 2002; SYDOW u. STABER 2002; WINDELER u. SYDOW 2001; WINDELER et al. 2000). Insbesondere soll auf die Steuerungsmechanismen und Entscheidungsstrukturen innerhalb der Netzwerke eingegangen werden. Lokalen bzw. regionalen Netzwerken wird häufig eine dezentrale Koordination und Steuerung zugeschrieben, denen eine zentrale Führungsautorität mit einer leitenden Strategie fehlt und die Abstimmung zwischen den Netzwerkteilnehmern gleichberechtigt erfolgt (SYDOW 1992). Es stellt sich die Frage, welche Ordnungsmechanismen einen reibungslosen, effizienten und vor allen Dingen zügigen Ablauf ermöglichen. Nach welchen Gesichtspunkten erfolgt die Zusammensetzung der Netzwerkteilnehmer zur Erledigung des jeweiligen Projektes? Sind Entscheidungsbefugnisse und Entscheidungsmacht tatsächlich gleichberechtigt verteilt oder sind es nur wenige Akteure, die das Netzwerk maßgeblich steuern? Wenn dies der Fall ist, was ist die Grundlage ihrer übergeordneten Position und woraus resultiert deren Machtstellung? Wie sind die Akteure und die Netzwerke räumlich eingebettet und welche Rolle spielt die starke Konzentration und Clusterbildung? Die Rolle ungleicher Machtbeziehungen in lokalen Produktionssystemen ist dabei lange Zeit oft übersehen worden. Dabei stellen sie einen fundamentalen Aspekt zum Verständnis von Clustern dar (BATHELT 2002; SMITH 2003; TAYLOR 2000).

2 Untersuchungsregionen und methodische Vorgehensweise

Die Produktion von TV-Sendungen ist in Deutschland im Wesentlichen auf die Standorte Köln, München, Berlin und, mit deutlich nachrangiger Bedeutung, Hamburg konzentriert.¹⁾ Gemessen am Produk-

tionsvolumen in Sendeminuten wurden im Jahr 2000 an diesen vier Standorten 75,1% der Inhalte produziert. Legt man den Unternehmenssitz der jeweiligen Produktionsfirma zugrunde, entfallen sogar 86,1% der Sendeminuten auf diese Standorte. Nach dieser Auswertung ist Nordrhein-Westfalen mit dem zentralen Standort Köln der wichtigste Produktionsstandort, gefolgt von Bayern mit dem Großraum München (FORMATT-INSTITUT 2002). Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW) hat in einer alternativen Studie die Umsatzsteuerstatistik und die Sozialversicherungsstatistik zugrunde gelegt. Demnach entfielen im Jahr 2000 auf die vier Schwerpunktregionen rund 2/3 aller Sozialversicherten, 76% aller umsatzsteuerpflichtigen Produktionsbetriebe hatten dort ihren Sitz und erwirtschafteten rund 88% des Gesamtumsatzes (DIW 2002, S. 109f.). Insgesamt liegt eine Vielzahl an Studien²⁾ vor, die bezüglich der Rangfolge der vier Schwerpunktregionen zu leicht unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Die Unterschiede entstehen durch die verschiedenen Indikatoren, methodischen Vorgehensweisen oder die Abgrenzung der jeweiligen Untersuchungsbranche (Film- und Fernsehwirtschaft oder nur TV-Produktion). Insgesamt kann man Köln, München und Berlin als annähernd gleichwertige Standorte bezeichnen, denen gegenüber Hamburg bereits deutlich abfällt. Während Köln als Zentrum für Studioproduktionen (z.B. Showformate wie Quiz-, Talk- oder Gerichtsshow) gilt, wird München und Berlin eine höhere Kompetenz im Bereich fiktionaler Produktionen (Spielfilme, TV-Movies) zugeschrieben.

Für die empirischen Untersuchungen wurden die Cluster in Köln und München ausgewählt (vgl. Abb. 1 u. 2). Für Köln ergab sich dies aus bestehenden Kontakten zu dortigen Unternehmen der TV-Produktion, die den Zugang erheblich erleichtert haben. Um die Ergebnisse der Untersuchung in Köln einordnen zu können und lokal geprägte Strukturen von generellen Branchenmerkmalen zu unterscheiden, wurde als zweite Untersuchungsregion München gewählt. Gegen Berlin sprachen vor allem zwei Überlegungen: zum einen die besonderen Entwicklungsbedingungen in

Berlin vor und nach der Wiedervereinigung. Nach Jahren der Isolation wird die Entwicklung der Medienlandschaft in Berlin nun vom ‚Hauptstadteffekt‘ überlagert, wodurch ein Vergleich mit Köln erschwert ist. Zum anderen ist der öffentlich-rechtliche Sender Freies Berlin (SFB) im TV-Bereich im Vergleich zum Westdeutschen Rundfunk (WDR) in Köln oder dem Bayerischen Rundfunk (BR) in München von wesentlich geringerer Bedeutung. Auch wenn die methodische Vorgehensweise sich unterscheidet, sind zudem unlängst Ergebnisse einer Netzwerkanalyse zur Filmwirtschaft im Metropolenraum Berlin-Potsdam publiziert worden (KRÄTKE 2002a, b).

Die Entstehung der Cluster zur Produktion von TV-Sendungen in München und Köln (vgl. im Folgenden ARD 2002; BLÄSER u. SCHULZ 2001; HICKETHIER 1998; MOBIG 2004) ist zunächst eng mit den öffentlich-rechtlichen Sendern verbunden. Bis 1984 gab es in Deutschland keine privaten Fernsehsender, so dass die grundlegenden Strukturen von den Öffentlich-Rechtlichen gelegt wurden. Der erste Vorläufer des Bayerischen Rundfunks in München wurde 1922 als „Deutsche Stunde in Bayern – Gesellschaft für drahtlose Belehrung und Unterhaltung mbH“ gegründet und strahlte ab dem 30. März 1924 ein Radioprogramm aus. In Köln siedelte sich 1926 die zwei Jahre zuvor in Münster gegründete „Westdeutsche Rundfunk AG“ an. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde aufgrund der negativen Erfahrungen in der Zeit des Nationalsozialismus, als der Rundfunk zu Propagandazwecken missbraucht wurde, im Sinne der Alliierten die Unabhängigkeit des Rundfunks in den Rundfunkgesetzen verankert, die 1947/1948 von den Länderparlamenten verabschiedet wurden. Staatsferne einerseits und Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Unternehmen (Nicht-Kommerzialität) andererseits waren die wesentlichen Leitlinien, die auch heute noch das Prinzip des gebührenbezahlten Rundfunks begründen. So entstanden noch vor der Gründung der Bundesrepublik Deutschland die Landessendeanstalten, u.a. der BR in München und der Nordwestdeutsche Rundfunk (NWDR) in Hamburg, aus dem 1956 der WDR in Köln hervorging.

Der Start des offiziellen Fernsehprogramms in der Bundesrepublik Deutschland am 25.12.1952 wurde vom NWDR durchgeführt. Bereits vom ersten Tag an wurden Fernsehsendungen vom Standort Köln ausgestrahlt. Am 1.11.1954 wurde das ARD-Gemeinschaftsprogramm der Landesrundfunkanstalten eingeführt, an dem auch der Bayerische Rundfunk beteiligt war. Da die Gebühreneinnahmen unter den Landesrundfunkanstalten anteilig zur Bevölkerungszahl im zu versorgenden Sendegbiet verteilt werden, profitieren bis

¹⁾ Zu den Standorten München, Köln, Berlin werden im Folgenden auch die unmittelbar angrenzenden Umlandgemeinden mit einbezogen, die funktional sehr eng mit der jeweiligen Stadt verflochten sind. In München betrifft dies die Gemeinden Unterföhring, Ismaning und Grünwald (Bavaria-Filmplatz in Geiselgasteig), in Köln die Gemeinde Hürth und in Berlin Potsdam/Babelsberg.

²⁾ U.a. ERNST & YOUNG 2003; DIW 2002; FORMATT-INSTITUT 2002 sowie weitere Studien speziell für die einzelnen Standorte, z.B. IHK MÜNCHEN 2003; DIW 2001.

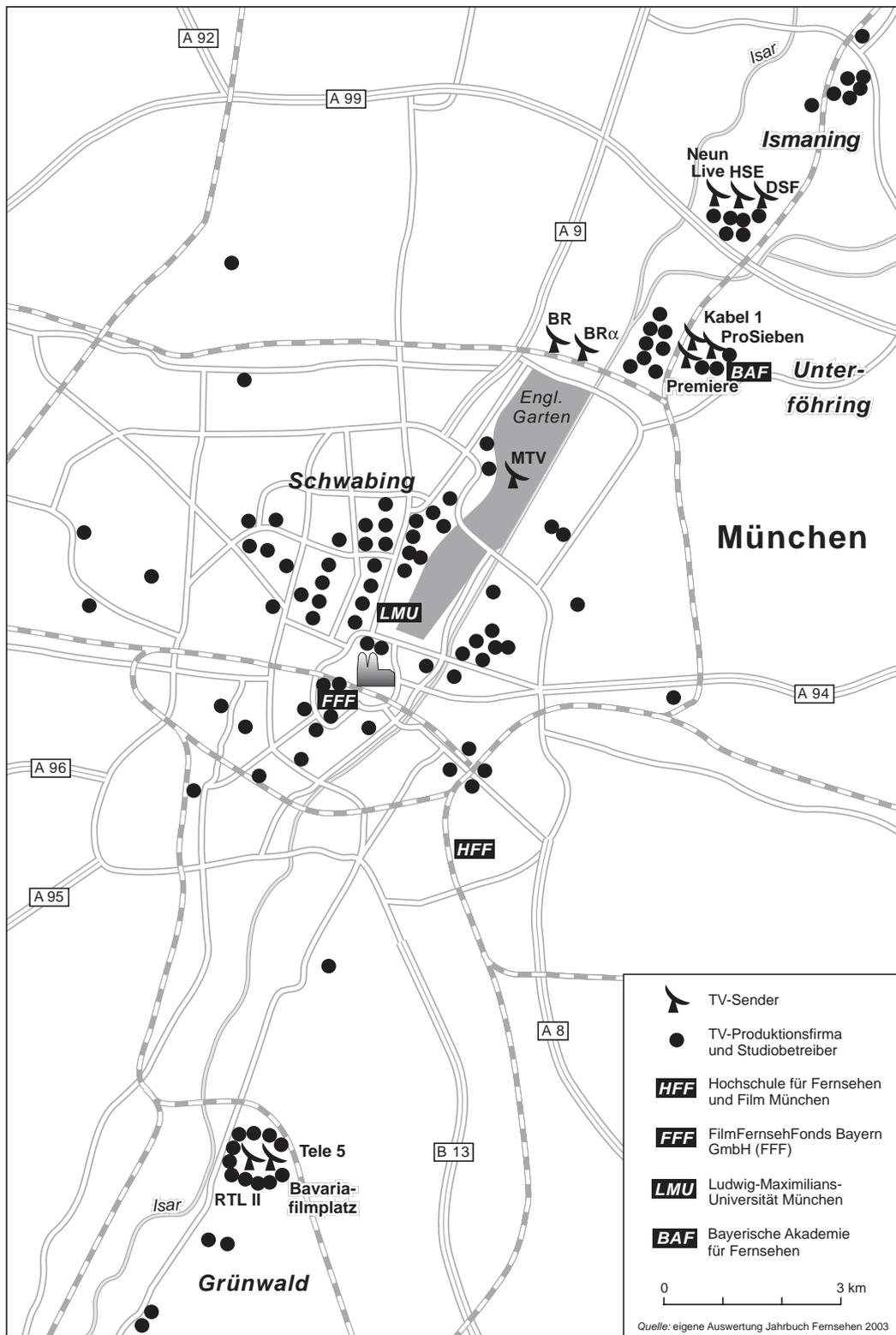


Abb. 1: Räumliche Konzentration der TV-Produktion in München 2003
 Spatial concentration of TV production in Munich 2003

heute die Standorte Köln und München von ihrer Lage in den bevölkerungsreichsten Bundesländern Nordrhein-Westfalen und Bayern. Von den rund 6,9 Mrd. € Rundfunkgebühren (31.12.2001) beträgt der ARD-Anteil 4,8 Mrd. € (70,7%). Die restlichen Einnahmen kommen dem ZDF (24,8%), dem DeutschlandRadio (2,5%) und den Landesmedienanstalten (2,0%) zugute. Von diesen 4,8 Mrd. € der ARD erhält der WDR 1,014 Mrd. € (21,1%) und der BR 0,751 Mrd. € (15,7%). Im Vergleich dazu bekommt der SFB lediglich 0,181 Mrd. € (3,8%) aus den Rundfunkgebühren zugesprochen (vgl. ARD 2002). Da die Rundfunkanstalten im Gegenzug dazu verpflichtet sind, eine entsprechende Menge an Beiträgen zum Gemeinschaftsprogramm beizusteuern, konnten sich in München und Köln sehr früh starke Strukturen zur Herstellung von TV-Sendungen etablieren. In München kam begünstigend hinzu, dass die 1919 gegründeten Bavaria-Studios im

nahen Geiseltal von Kriegszerstörungen weitgehend verschont geblieben waren, während die Filmindustrie in Babelsberg in die sowjetische Besatzungszone geriet. Bereits Ende 1947 wurden in München wieder Filme gedreht; zunächst unter der Kontrolle der US Army und ab 1949 wieder eigenständig. Dies trug zur Entwicklung des speziellen Know-hows in München bei.

Für die Entwicklung der TV-Branche und ihrem Standortgefüge stellt der 1.1.1984 als Startpunkt des kommerziellen Fernsehens in Deutschland ein besonderes Datum dar. Diese politische Deregulierungsmaßnahme hat sowohl das Produktionssystem als auch das Standortgefüge nachhaltig verändert. Die öffentlich-rechtlichen Sender haben bis dahin als weitgehend integrierte Unternehmen nahezu alle Stufen der Wertschöpfungskette zur Programmherstellung aus eigenen Kapazitäten und mit eigenen Mitarbeitern abgedeckt.

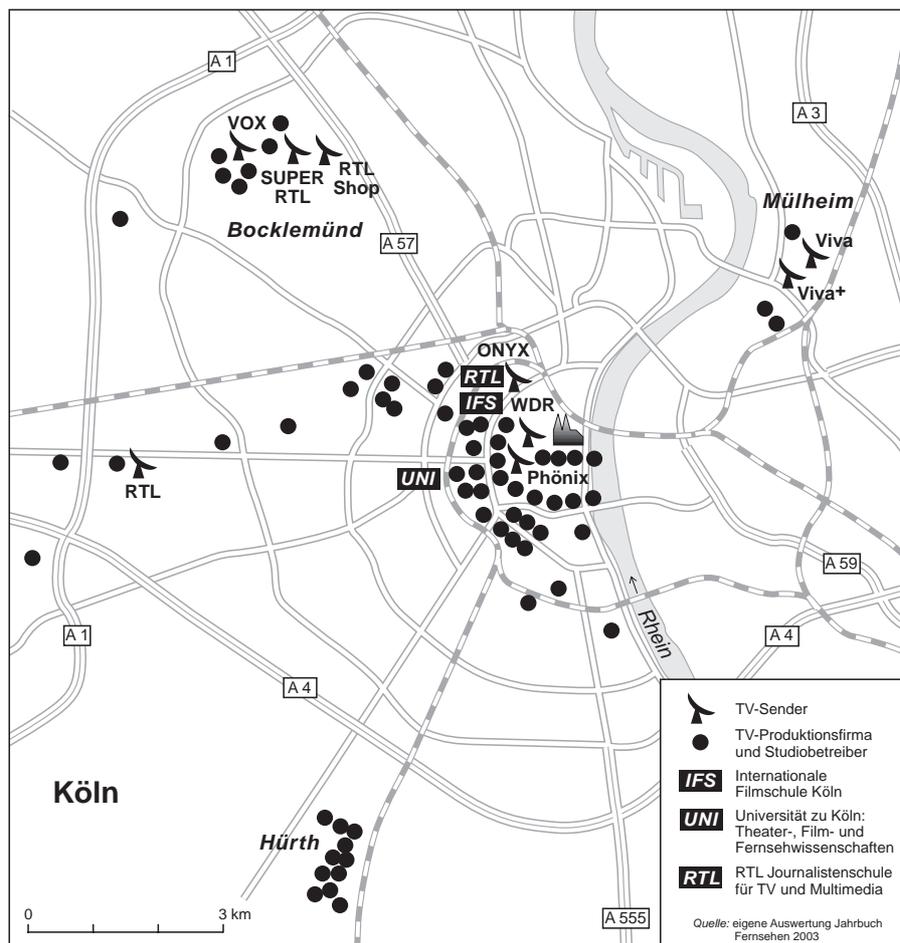


Abb. 2: Räumliche Konzentration der TV-Produktion in Köln 2003
Spatial concentration of TV production in Cologne 2003

Demgegenüber sahen sich die neuen, privaten Sender vor das Problem gestellt, ad hoc ihre Sendezeiten mit Inhalten zu füllen, ohne über eigene Kapazitäten zu verfügen. So etablierte sich ab Mitte der 80er Jahre das Prinzip der Auftragsproduktion der Programminhalte durch unabhängige Produktionsfirmen. In den 90er Jahren boomte die TV-Produktionswirtschaft mit geradezu traumhaften Zuwachsraten. Die Zahl der Sender stieg rapide an, und auch die Sendezeiten wurden sukzessive erhöht. Im Jahr 1985 wurden täglich im Durchschnitt 12–13 Stunden Programm pro Sender ausgestrahlt. Seit Anfang der 90er Jahre bieten alle großen Sender ein 24-stündiges Vollprogramm an. Die Folge ist ein explosionsartiger Anstieg der Nachfrage nach Programminhalten gewesen, wodurch sich in allen Bereichen der Wertschöpfungskette günstige Möglichkeiten boten, unternehmerisch aktiv zu werden. Die konsequente Erschließung der Werbemittel durch die privaten Fernsehsender steigerte die Umsätze in den 90er Jahren erheblich. Allein zwischen 1992 und 2000 haben sich die Werbeeinnahmen der Fernsehsender von 3,24 Mrd. € auf 7,98 Mrd. € weit mehr als verdoppelt. Während die öffentlich-rechtlichen Sender anteilig zur jeweiligen Bevölkerung im Bundesgebiet verteilt sind, haben die werbefinanzierten privaten Fernsehsender sich als bedeutende Auftraggeber auf die genannten Schwerpunkorte konzentriert und somit erheblich zur Konzentration beigetragen. Wie aus Tabelle 1 hervorgeht, haben davon insbesondere die Standorte Köln und München profitiert.

Im Rahmen der empirischen Erhebungen sind in einem ersten Schritt verschiedene Branchenverzeichnisse ausgewertet worden, um den Unternehmensbestand und die Unternehmensentwicklung im Bereich der Produktion von TV-Sendungen in Deutschland zu erfassen.³⁾ Für die ausgewählten Schwerpunktreionen wurden daraus eigene Datenbanken mit Kennwerten zu den ansässigen TV-Sendern und Produktionsfirmen aufgebaut. Insgesamt wurden 392 aktive Produktionsfirmen identifiziert, von denen auf den Standort München 104 und auf Köln 76 Unternehmen entfallen (vgl. Abb. 1 u. 2). Auch die Ausschüttungen der Filmverwertungsgesellschaft belegen, dass in Deutschland rund

400 Unternehmen pro Jahr Sendungen für den hiesigen Markt produzieren.

Den Kern der empirischen Untersuchung bilden 57 leitfadengestützte Experteninterviews mit Vertretern von Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette sowie mit Experten aus dem institutionellen Umfeld. In Köln wurden die insgesamt 29 Interviews in vier Erhebungsphasen zwischen Dezember 2001 und April 2003 geführt, wobei die ersten fünf Interviews zu Beginn einen stark explorativen Charakter besaßen. Die 28 Interviews in München fanden während eines sechswöchigen Forschungsaufenthalts in München im September/Oktober 2003 statt. Sie dauerten in der Regel zumindest 60 Min., je nach Zeitbudget des Gesprächspartners teilweise erheblich länger. Das Ziel der Interviews bestand darin, zunächst das Produktionssystem zur Herstellung einer Fernsehsendung zu erfassen, indem erhoben wurde, wie die jeweiligen Unternehmen und ihr Tätigkeitsbereich in das Netzwerk zur Herstellung einer Fernsehsendung eingebunden sind. Um die Steuerungsmechanismen zu erheben, wurde insbesondere danach gefragt, welche Faktoren bei der Auftragsakquisition aus ihrer Sicht relevant sind, um in ein Netzwerk zur Herstellung einer

Tab. 1: Bruttowerbeumsatz der größten Fernsehsender in Deutschland nach Standorten 2002

Gross advertising receipts of the largest TV-Stations in Germany 2002

| Standort | Sender | Bruttowerbeumsatz (in Mio. €) |
|-----------|----------------------|----------------------------------|
| Köln: | RTL | 2.133,3 |
| | VOX | 343,5 |
| | Super RTL | 168,2 |
| | VIVA | <u>145,6</u> |
| | | 2.790,6 |
| München: | Pro 7 | 1.456,3 |
| | RTL 2 | 392,1 |
| | Kabel 1 | 378,5 |
| | DSF | 216,3 |
| | MTV | 128,3 |
| | N24 | <u>16,4</u> |
| | 2.587,9 | |
| Berlin: | Sat.1 | 1.437,6 |
| | n-tv | <u>75,8</u> |
| | | 1.513,4 |
| sonstige: | ARD (div. Standorte) | 190,1 |
| | ZDF (Mainz) | <u>152,2</u> |
| | | 342,3 |

Quelle: eigene Berechnung nach ERNST & YOUNG (2003, 9)

³⁾ Es handelt sich dabei um verschiedene Jahrgänge des 'Jahrbuch Fernsehen' (ADOLF-GRIMME INSTITUT 2000, 2002, 2003), dem 'Medienhandbuch Köln 1–6' (STEINMETZ 1992, 1994, 1996, 1998, 2000, 2002) sowie dem vom BUNDESVERBAND DEUTSCHER FERNSEHPRODUZENTEN e.V. (2001) herausgegebenen 'Jahrbuch Directory 2001'. Aus Platzgründen sind im Literaturverzeichnis nur die jeweils neusten Ausgaben der Verzeichnisse aufgeführt.

Fernsehsendung einbezogen zu werden. Des Weiteren wurde gefragt, ob die Unternehmen selbst Aufträge an Subunternehmer vergeben. Wenn dies der Fall war, sind die Kriterien der Auftragsvergabe erfragt worden, wobei während der Interviews Wert auf Erklärungen und Begründungen gelegt wurde. Zudem wurde nach den jeweiligen Entscheidungsbefugnissen im Zuge der Durchführung einer TV-Produktion gefragt, um die Entscheidungskompetenzen zu ermitteln, die mit den jeweiligen Positionen innerhalb der Wertschöpfungskette verbunden sind, sowie um Hinweise zu erhalten, auf welcher Grundlage die Entscheidungsbefugnisse basieren.

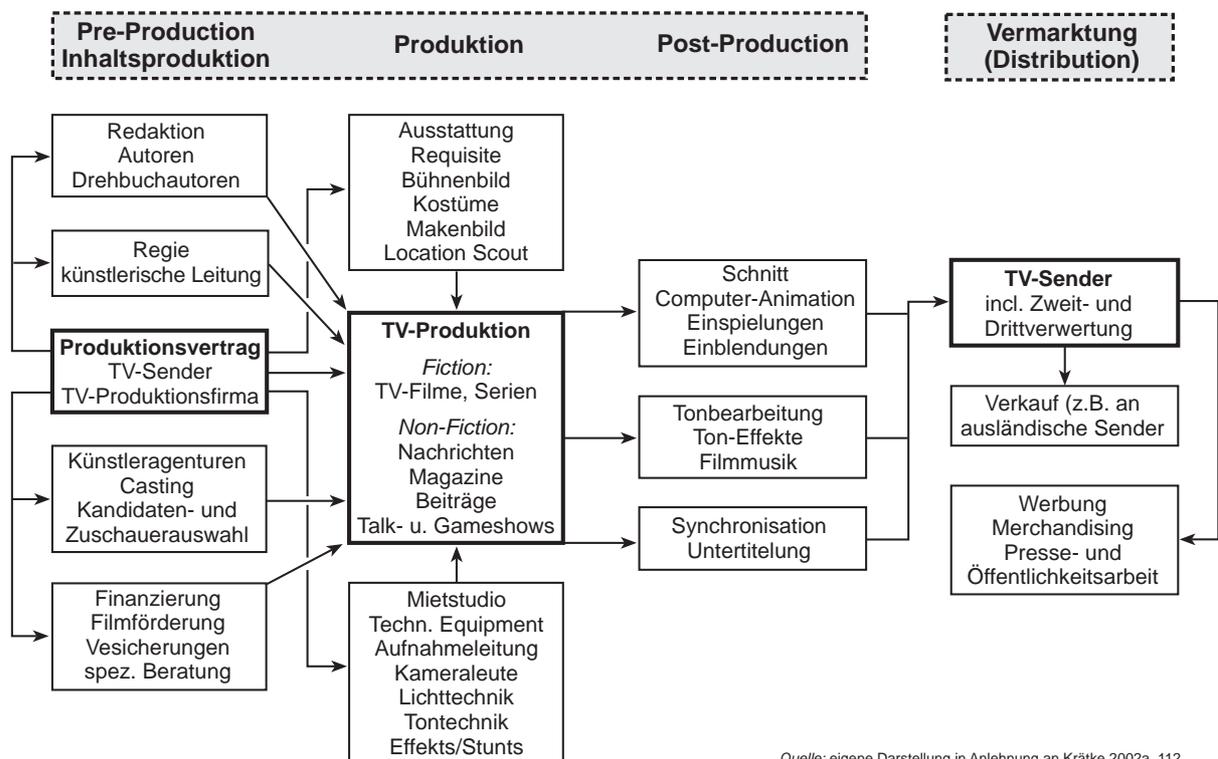
Neben den Netzwerken, die sich konkret zur Produktion einer Sendung formieren, spielen in Clustern informelle Netzwerke und soziale Beziehungen der Akteure eine wesentliche Rolle, z.B. durch den beschleunigten Informationsaustausch und daraus resultierende Lernprozesse (MALECKI 2000; MASKELL u. MALMBERG 1999; MÖBIG 2002). Dies beinhaltet nicht nur, dass die Akteure durch die Lernprozesse letztlich selbst über das benötigte spezielle Wissen verfügen. Mindestens ebenso relevant ist der Zugang zum Spezialwissen externer Experten. Durch die Einbin-

dung in informelle Informationsnetzwerke erlangen die Akteure Kenntnisse darüber, wer über zusätzlich benötigtes Know-how verfügt („Know-who“ vgl. BLANC u. SIERRA 1999). Auch Empfehlungen als wichtiger Zugang zu externen Know-how-Trägern resultieren daraus. Entsprechend sind von den Interviewpartnern Informationen über die Bedeutung informeller Kontakte und Treffen sowie die Rolle der persönlichen Netzwerke in der Medienbranche eingeholt worden. Abschließend wurden die Interviewpartner um eine Einschätzung bestehender Vor- und Nachteile am eigenen Standort gebeten.

3 Konzeptionelle Überlegungen:

Projektnetze und deren Steuerungsmechanismen

Den Ausgangspunkt der konzeptionellen Überlegungen soll die Wertschöpfungskette zur Produktion einer TV-Sendung bilden (vgl. Abb. 3). Vereinfachend lässt sich die Produktion einer Sendung von deren Vermarktung unterscheiden. Der Fokus soll im Folgenden auf der Analyse der Produktionsseite liegen, die in drei Phasen der Leistungserstellung unterteilt werden kann: (a) Während der Pre-Production werden die Inhalte



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Krätke 2002a, 112.

Abb. 3: Vereinfachte Darstellung der Wertschöpfungskette zur Herstellung einer Fernsehsendung
Simplified presentation of the value chain producing TV programmes

der jeweiligen Sendung entwickelt (Drehbuch, redaktionelle Arbeit/Recherche) und sämtliche Vorarbeiten von der Sicherstellung der Finanzierung bis zur Zusammenstellung der ausführenden Teams erledigt. (b) In der anschließenden Produktionsphase finden die eigentlichen Aufnahmen mit den Arbeiten vor und hinter der Kamera statt. (c) Diese Aufnahmen werden während der Phase der Post-Production geschnitten und z.T. sehr umfangreich nachbearbeitet, bevor die Fernsehsendung als fertiges Produkt vom Sender ausgestrahlt wird.

Die Produktion einer Fernsehsendung erfordert das Zusammenwirken vieler und z.T. sehr unterschiedlicher Aufgabenbereiche (vgl. Abb. 3; zu den einzelnen Tätigkeiten vgl. GALLASCH 2002), weshalb eine Vielzahl an Schnittstellen zu koordinieren ist. Nahezu alle Aufgabenbereiche werden von eigenständigen Unternehmen bzw. unabhängigen Einzelpersonen erbracht, die nur für die Dauer ihres Einsatzes für die Sendung angestellt werden. Begreift man die Sendungen als Projekte, so kann man von einer projektbezogenen Zusammenstellung der Wertschöpfungskette und daraus resultierenden temporären Projektnetzwerken sprechen (SYDOW u. STABER 2002; WINDELER et al. 2000). Je nach Wiederholungshäufigkeit eines Sendungsformates variiert die Dauer der Projekte. Einmaligen und zeitlich begrenzten Produktionen (z.B. ein einmaliger Spielfilm) stehen Projekte von mehreren Jahren Dauer gegenüber (z.B. eine tägliche Vorabendserie). Ebenso sind die einzelnen Positionen unterschiedlich lang an einem Projekt beteiligt. Einige Akteure kommen nur in bestimmten Phasen zum Einsatz (z.B. Drehbuchautoren während der Pre-Production), während andere während der gesamten Laufzeit beteiligt sind (z.B. der Regisseur bei einem Fernsehfilm als künstlerischer Leiter). Dieses System der projektbezogenen Zusammenstellung der Wertschöpfungskette hat sich auf Grund mehrerer Vorteile etabliert:

– Extrem hohe Flexibilität:

Die einzelnen Projektteilnehmer sind auf ihren jeweiligen Tätigkeitsbereich spezialisiert. Dadurch sind die einzelnen Akteure in der Lage, in ihrem Segment flexibel, zügig und in einer hohen Qualität ihre Leistung anzubieten. Die Wertschöpfungskette kann daher jeweils nach den Anforderungen des Projektes flexibel mit den entsprechenden Spezialisten besetzt werden. Durch die befristete Anstellung können beim nächsten Projekt mit einer möglicherweise ganz anderen Ausrichtung problemlos andere, geeignetere Personen engagiert werden. Die einzelnen Personen, die ausführenden Unternehmen und auch das Produktionssystem als Ganzes verfügen so über ein Höchstmaß an Flexibilität.

– Vermeidung von Auslastungsproblemen, Kostenersparnisse und hohe Motivation:

Die meisten Positionen steuern ihren Beitrag zum Projekt zeitlich nur partiell bei. Bei einer unbefristeten Festanstellung würden sich vielfältige Auslastungs- und damit Koordinationsprobleme ergeben. Was sollen Kameramann und Lichttechniker während der Entwicklung des Drehbuchs tun, und was passiert mit dem Drehbuchautor während der Produktionsphase? Durch die jeweils projektbezogene Einstellungsdauer wird dieses Problem dezentral gelöst. Es ist die Aufgabe jedes Einzelnen, sich um den Nachfolgejob zu kümmern und so für die eigene berufliche Auslastung zu sorgen. Damit verbunden sind für die ausführenden Unternehmen Ersparnisse bei den Personalkosten und eine erhebliche Reduzierung der Fixkosten, da sie nur einen minimalen Stamm an eigenem Personal fest beschäftigen müssen. Entsprechend sind die einzelnen Akteure stetig angehalten, sich um die nächste Anschlussbeschäftigung zu bemühen. Die Mitarbeiter in Projektnetzwerken gelten daher als hochmotiviert, denn Nachfolgeaufträge gibt es vor allem dann, wenn man durch gute Leistungen im vorangegangenen Projekt auf sich aufmerksam machen konnte. In der Fernsehbranche gilt entsprechend das Motto *“you’re only as good as your last job”* (BLAIR 2001; JONES u. DEFILIPPI 1996).

– Generelle Projektvorteile:

In vielen Bereichen lässt sich eine zunehmende Projektorientierung feststellen, die sich durch die generellen Vorteile dieser Organisationsform der Leistungserstellung begründen lässt. Die Arbeit in Projekten zeichnet sich aus durch (vgl. IBERT 2003)

- anspruchsvolle Zielsetzungen,
- einen hohen Grad der Umsetzungsorientierung,
- die Konzentration auf das Projektziel durch die Reduktion der Aufgabenstellungen,
- intensive Anstrengungen durch Fristen sowie
- die Schaffung jeweils neuer, spezifischer Organisationsstrukturen zur Erreichung des Projektziels.

Insgesamt basieren die Vorteile darauf, dass in Projektnetzwerken die zu bewältigenden Aufgaben vergleichsweise unabhängig und eigenständig bearbeitet werden. Flache Hierarchien, die Trennung von anderen Aufgabenbereichen sowie von festgefahrenen Arbeitsabläufen durch die jeweils neue Zusammenstellung des Projektteams erlauben eine hohe Flexibilität und schnelle Reaktionsmöglichkeiten. Gerade in den Branchen der Kulturökonomie, in denen neue Trends und Strömungen möglichst schnell aufgegriffen und kreativ umgesetzt werden müssen, besitzt die Organisation in Projektnetzwerken Vorteile und wird daher bevorzugt praktiziert (GRABHER 2002).

Eine Fülle an Literatur hat in den 90er Jahren betont, dass die erforderliche Stabilität eines solchen flexibel-spezialisierten Systems (PIORE u. SABEL 1985) aus rechtlich unabhängigen Unternehmen, die sich temporär zu einem Produktionsverbund zusammenschließen, durch Vertrauensbeziehungen und die Einbettung in einen gemeinsamen gesellschaftlich-institutionellen Rahmen sichergestellt wird und die räumliche Nähe dabei begünstigend wirkt (BATHELT 1998; OINAS 1997; STORPER 1997).

Bereits einleitend wurde die Frage nach den Steuerungsmechanismen, den Entscheidungsstrukturen und der Machtverteilung innerhalb der Projektnetzwerke aufgeworfen. Der wichtigste Steuerungsmechanismus liegt zunächst in der Auswahl der Projektteilnehmer (WINDELER et al. 2000). Mit der Besetzung der zentralen Positionen werden die Weichen hinsichtlich der späteren Zusammenarbeit entscheidend gestellt. Daraus leitet sich die erste zentrale Fragestellung der empirischen Untersuchungen ab: Wer entscheidet über die Zusammenstellung der Mitarbeiter an einem Projekt (bzw. einer Sendung) und anhand welcher Kriterien erfolgt die Auswahl?

Dabei wird konzeptionell davon ausgegangen, dass die Steuerung der Projektnetzwerke auf einer ungleichen Verteilung der Entscheidungskompetenzen und Machtbefugnisse zwischen den Akteuren basiert. Die Auswahl der Projektteilnehmer wird nur von wenigen Entscheidungsträgern vorgenommen, so dass es einzelne Personen bzw. wenige Akteure sind, die dadurch das Netzwerk maßgeblich steuern. In der Literatur zu Netzwerkbeziehungen entsteht manchmal der Eindruck, Netzwerkbeziehungen seien per se harmonisch und gleichwertig. Die dabei herausgestellten Merkmale der kooperativen Verhaltensweisen oder der Bedeutung von Vertrauen und Reziprozität (STRAMBACH 1995) haben sicherlich einiges mit harmonischen Beziehungen gemeinsam. Jedoch muss dies keinesfalls auch zu gleichberechtigten Entscheidungsbefugnissen und ausgeglichenen Machtverhältnissen führen. Im Gegenteil stellt umgekehrt eine ungleiche Verteilung der Entscheidungsmacht ein funktionales Element in einem Netzwerk dar, weil es Entscheidungsprozesse erheblich beschleunigt (HELLMER et al. 1999, 62ff.). Nur durch eine klare Aufgaben- und Kompetenzverteilung, durch klare Entscheidungs- und notfalls auch Durchsetzungsstrukturen ist eine schnelle Koordination in einem System mit vielen Schnittstellen möglich. Gerade kurze Reaktionszeiten durch zügige Entscheidungsstrukturen stellen einen wesentlichen Faktor in einem Projektnetzwerk dar. So werden neuerdings auch in den Organisationstheorien (ORTMANN et al. 2000), die sich mit der Optimierung von Prozessen

über Schnittstellen hinweg beschäftigen, die Machtverhältnisse als entscheidende Einflussgröße auf die Beziehungen zwischen den Personen und Organisationen angesehen (BORNEWASSER 2000). Nach STABER (2000) gehört daher neben der Aufrechterhaltung des notwendigen Vertrauens und der Suche nach fairen Regelungen bezüglich des Know-how-Transfers auch die Festlegung klarer Zuständigkeiten zu den wesentlichen Steuerungsproblemen eines Netzwerks.

Doch auch wenn die Entscheidungsbefugnisse und Machtverhältnisse ungleich verteilt sind, so kann die Grundlage der jeweiligen Entscheidung zwischen verschiedenen Hierarchiestufen durchaus von starken sozio-institutionellen Verbindungen wie Vertrauensbeziehungen, positiven Erfahrungen bei vorangegangenen Projekten sowie gemeinsam erarbeiteten Konventionen, Normen und Routinen beeinflusst sein, z.T. sogar ausschlaggebend.

An dieser Stelle erscheint es notwendig zu sein, Macht und Entscheidungskompetenzen als zentrale Steuerungselemente in einem Netzwerk konzeptionell zu fassen, um die Frage zu beantworten, woraus ungleiche Entscheidungsbefugnisse resultieren bzw. wodurch einzelne Akteure eine übergeordnete Machtposition erlangen. Machtbeziehungen sind vor allem in der Politikwissenschaft im Hinblick auf zwischenstaatliche Beziehungen thematisiert worden. Es spielen dabei auch solche Faktoren wie eine militärische Überlegenheit als zentrale Machtquelle eine Rolle (ALBRECHT u. HUMMEL 1990), die auf die Steuerung des Beziehungsgeflechts von vernetzten Unternehmen nur wenig Einfluss ausüben. KEOHANE und NYE (1999) haben zwischen der ‚Macht über Menschen‘ als Fähigkeit, gewünschte Ziele zu erreichen, und der ‚Macht über bzw. den Besitz von Ressourcen‘, die zur Erreichung eigener Ziele notwendig sind, unterschieden. Sie differenzieren des Weiteren bei der ‚Macht über Menschen‘ zwischen einer ‚materiellen Macht‘ und einer ‚immateriellen Macht‘. Die ‚materielle Macht‘ offenbart sich im Sinne einer Macht des Stärkeren, indem andere Menschen durch Zwang, Drohung, Belohnung oder militärischen Druck veranlasst werden, etwas zu tun, was sie sonst nicht tun würden. Die ‚immaterielle Macht‘ baut darauf auf, dass ein gemeinsames Ziel angestrebt wird. Es ist die Attraktivität des Ziels und nicht die Nötigung, durch die das erwünschte Verhalten des anderen erreicht wird. ‚Immaterielle Macht‘ erlangt man durch die eigene Überzeugungskraft und die Anziehungskraft eigener Ideen (KEOHANE u. NYE 1999).

In der Wirtschaftsgeographie haben insbesondere TAYLOR (2000) sowie BATHELT und TAYLOR (2002) die Bedeutung zwischenbetrieblicher Machtverhältnisse betont. In Anlehnung an diese Arbeiten sollen im Fol-

genden drei Formen von Macht und übergeordneten Entscheidungsbefugnissen unterschieden werden, durch die die Netzwerke maßgeblich gesteuert werden.

a) Macht durch Überlegenheit und Stärke:

Diese Form der Macht entsteht durch den Besitz oder die Kontrolle über bestimmte Ressourcen wie Bodenschätze, Geld, überlegene Technologien oder Informationen. Die ungleiche Ausstattung mit solchen Ressourcen bestimmt das positionale Verhältnis der Akteure zueinander. Es entstehen Ungleichheiten und Dominanzstrukturen. Diese Macht, die aus einer ressourcenbasierten Überlegenheit resultiert, kann vereinfachend mit den Geschäftspraktiken des freien Marktes als Koordinationsform ökonomischer Aktivitäten in Verbindung gebracht werden: Der Anbieter eines knappen Gutes mit hoher Nachfrage verfügt mit dieser Ressource über eine starke Verhandlungsposition. Ebenso hat derjenige, der über entsprechend hohe Geldmittel oder eine überlegene Technologie verfügt, übergeordnete Handlungsspielräume und Macht.

b) Macht und Einflussnahme durch Beziehungen:

Während man die erste Form im weitesten Sinne der materiellen Macht nach KEOHANE und NYE (1999) zuordnen kann, weist die zweite Form der Macht und Einflussnahme in einem Netzwerk durch Beziehungen Parallelen zur immateriellen Macht auf. Sie offenbart sich in den Möglichkeiten einzelner Akteure, mit ihrer Überzeugungskraft die Gestaltung von Strukturen, Prozessen und Entscheidungen nach ihrem Willen zu beeinflussen. Im Sinne von ALLEN (1997) ist dies nicht eine Macht über andere (*Power over*), sondern vielmehr die Macht zu überzeugen, etwas argumentativ zu erreichen sowie andere und deren Ressourcen für die eigene Sache zu mobilisieren (*Power to*, ALLEN 1997). Diese Position erreichen die Akteure, indem sie über gute Kontakte und Informationen verfügen, die sie geschickt zu nutzen vermögen. Dabei ist es wichtig, sowohl die formalen Gesetze als auch die informellen Regeln, Normen und Umgangsformen innerhalb des Netzwerkes zu beherrschen. Diese Macht muss von den Akteuren intern generiert werden, so dass vorangegangene Ereignisse und frühere Verhaltensweisen eine wichtige Quelle sind. Gewachsene Beziehungen und Reputation spielen eine entscheidende Rolle, um diese Form der Macht und Einflussnahme zu erlangen.

c) Kollektive Ordnungskräfte:

Während die beiden ersten Formen darlegen, wodurch die Machtposition eines einzelnen Akteurs innerhalb des Netzwerkes bestimmt wird, existiert durch kollektive Ordnungsmechanismen eine Macht, die sich auf die Netzwerkstruktur als Ganzes auswirkt und somit zeitgleich Einfluss auf die Handlungen aller Akteure ausübt. Man kann sie als übergeordnete Ord-

nungskraft des gesamten sozialen Systems begreifen, die sich in gewachsenen und gemeinsam anerkannten Normen, Regeln und Umgangsformen ausdrückt. Diese wirken auf die Akteure „disziplinierend“ (TAYLOR 2000; BATHELT u. TAYLOR 2002), da bei Verstößen gegen das Regelsystem eine kollektive Sanktionierung droht. Gleichzeitig gewährleistet diese Ordnungskraft ein hohes Maß an Verlässlichkeit und Berechenbarkeit der Handlungen und Sichtweisen der Netzwerkteilnehmer und trägt damit erheblich zur Stabilität der Netzwerkstruktur bei. Dadurch werden zügige Entscheidungen und Handlungsweisen unterstützt, da sich der Aufwand zur Absicherung und Kontrolle erheblich reduziert.

Alle drei dargelegten Formen von Macht sind ausgesprochen dynamisch. Die Machtpositionen der jeweiligen Akteure können sich rasch verändern. Ebenso unterliegen die gemeinsamen Regeln und Normen stetigen Anpassungen und Veränderungen. Die Relevanz bezüglich der Steuerung von Netzwerken ergibt sich daraus, dass Macht ihre Wirkungsweise in einzelnen Handlungen entfaltet und mögliche, gegenwärtige und zukünftige Handlungen der Akteure entscheidend bestimmt. Wie im nun folgenden empirischen Beispiel gezeigt werden soll, finden sich diese drei Machtstrukturen in den Entscheidungsprozessen wieder, durch die die Netzwerke zur Herstellung von TV-Sendungen in den Medienclustern in München und Köln gesteuert werden.

4 Empirische Befunde: Steuerung der Projektnetzwerke in den Medienclustern in München und Köln

Die Auswahl der Mitarbeiter an einem Projekt ist als wesentlicher Steuerungsmechanismus identifiziert worden (WINDELER et al. 2000), so dass zunächst die Zusammenstellung der Beteiligten zur Herstellung einer TV-Sendung betrachtet wird. Auf der Grundlage der 57 Experteninterviews ist in Abbildung 4 der Auswahlprozess für das Beispiel der Produktion eines TV-Spielfilms schematisch dargestellt.

In der Vorbereitungsphase vor der eigentlichen Produktion einer TV-Sendung finden intensive Gespräche zwischen Vertretern des TV-Senders und der Produktionsfirma, vertreten durch den Produzenten, statt (vgl. 1. Stufe in Abb. 4). Die Produktionsfirma hat mit einem i.d.R. freien Autor einen Stoff für eine Sendung entwickelt und trägt diese Idee den Sendervertretern vor. Sie hoffen, den Sender von der Idee zu überzeugen, um dann als Auftragsproduzent diese Idee zu realisieren. In intensiven Verhandlungen wird die Umsetzung diskutiert und die Idee inhaltlich zur Reife entwickelt. Ver-

laufen die Verhandlungen erfolgreich, wird ein Produktionsvertrag abgeschlossen, in dem die Budgets, die der Sender für die einzelnen Kostenpunkte bereitstellt, detailliert festgehalten werden (vgl. auch LEEB 1998). Zu den gesamten Produktionskosten (Nettofertigungskosten) werden zusätzlich 6% als Handlungsumlage (HU) zur Deckung der Unkosten an die Produktionsfirma gezahlt sowie weitere 7,5% von den Nettofertigungskosten einschließlich der HU als Gewinn. Bei einem 90-min. Fernsehfilm, dessen Herstellung derzeit rund 1,4 Mio. € kostet, erhält die Produktionsfirma in Deutschland eine Handlungsumlage in Höhe von

84.000,- € sowie einen Gewinn von 111.300,- € (vgl. auch DAVIS 2000).⁴⁾

Jedoch nur ungefähr jede zehnte Idee wird letztlich realisiert. Die anderen Vorschläge passen entweder nicht ins Senderprofil oder werden aus anderen Gründen abgelehnt. Entscheidend in dieser Phase ist, dass die Sender aus einer Fülle präsentierter Ideen von verschiedenen Produktionsfirmen auswählen können, d.h. der Sender entscheidet, welche Produktionsfirma einen Auftrag bekommt.

Mit Abschluss des Produktionsvertrages beginnt die konkrete Realisierung des Projekts, indem die Produk-

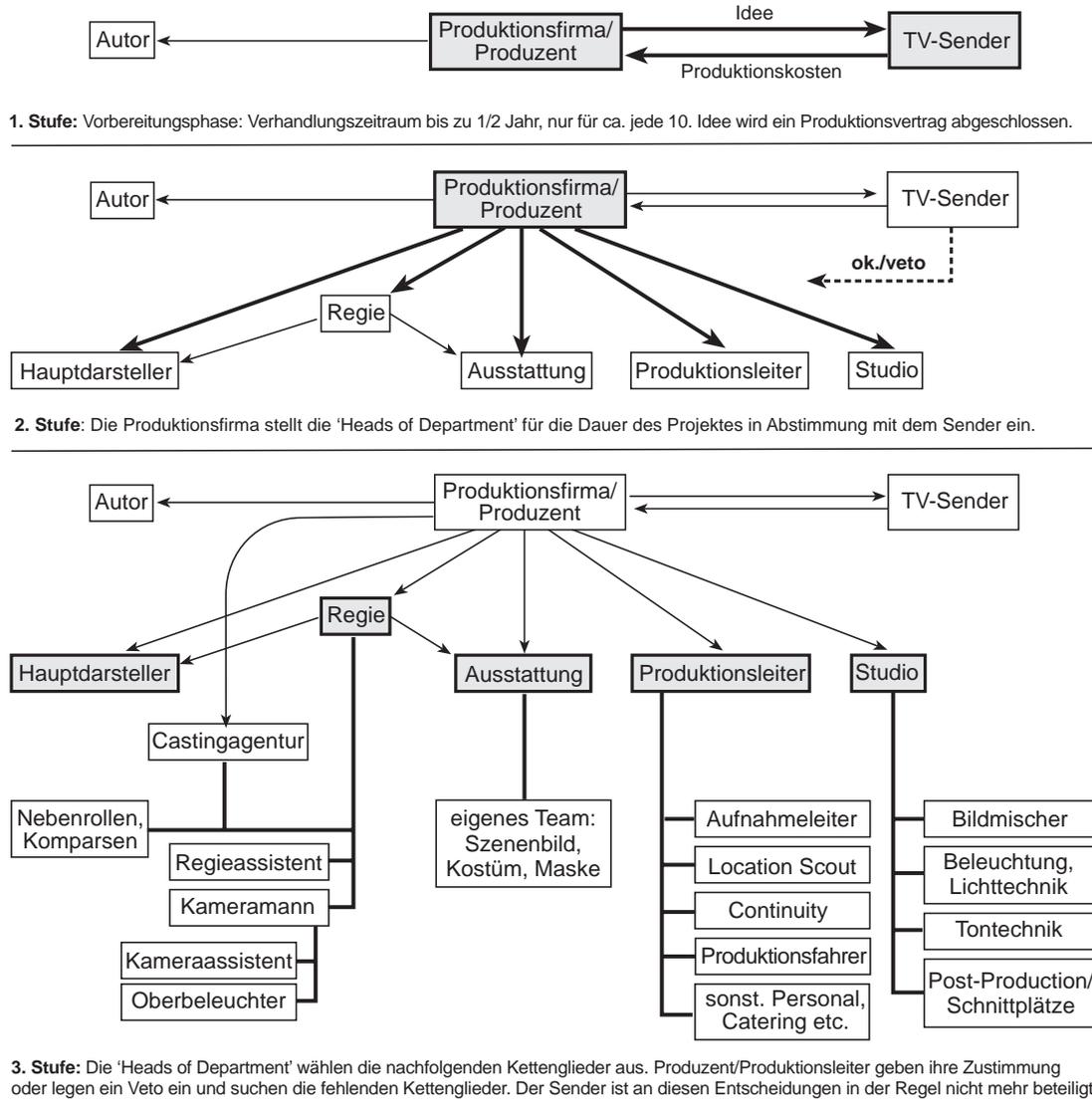


Abb. 4: Zusammenstellung der Wertschöpfungskette zur Herstellung einer TV-Sendung am Beispiel der Produktion eines TV-Spielfilms

Composition of the value chain in the production of a TV Movie

tionsfirma für die Dauer des Projektes die benötigten Mitarbeiter einstellt. Zuerst werden die Schlüsselpositionen, die sogenannten ‘Heads of Department’, in enger Abstimmung mit dem zuständigen Redakteur beim Sender besetzt. Dies sind die Regie, die Hauptdarsteller, der zuständige Produktionsleiter, der Verantwortliche für den Bereich Ausstattung sowie das Studio und der technische Dienstleister (vgl. 2. Stufe in Abb. 4). Über die Besetzung des Regisseurs wird sich dabei in der Regel zuerst verständigt. Als Verantwortlicher für den künstlerischen Bereich wird er bei den Entscheidungen über Schauspieler und Ausstattung mit einbezogen.

Die ‘Heads of Department’ wählen nun in Abstimmung mit dem Produzenten bzw. dem zuständigen Produktionsleiter die nachfolgenden Glieder der Wertschöpfungskette aus (vgl. 3. Stufe in Abb. 4). So bestimmt der Regisseur seinen Regieassistenten und schlägt seinen bevorzugten Kameramann vor. Der Kameramann wählt wiederum seinen Assistenten und schlägt den Oberbeleuchter und dessen Team vor, die dann alle von der Produktionsfirma für die Dauer ihres Einsatzes im Projekt eingestellt werden.

Einige ‘Heads of Department’ fungieren gegenüber der Produktionsfirma auch als Komplettanbieter, indem sie eigenständig nachrangige Positionen mit Subunternehmen oder freien Mitarbeitern besetzen und die eigenen Kapazitäten mit extern erbrachten Leistungen und Personen ergänzen.

Die dargelegten Abläufe zur Realisierung einer Fernsehproduktion zeigen, dass die Entscheidungsbefugnisse bei der Zusammenstellung des Projektnetzwerkes tatsächlich ungleich verteilt sind. Zunächst obliegt es allein der Entscheidung des TV-Senders, welche Produktionsfirma einen Produktionsauftrag und damit das Geld zur Realisierung einer Idee erhält. Besitzt eine Produktionsfirma einen Produktionsvertrag, so kann der zuständige Produzent über die Besetzung der ‘Heads of Department’ entscheiden, wobei er das Votum des mächtigeren Senders zu berücksichtigen hat. Von den ‘Heads of Department’ hat bei fiktionalen Sendungen wie einem TV-Spielfilm noch der Regisseur eine hervorgehobene Entscheidungsbefugnis. Auch die ‘Heads of Department’ besitzen bei der Besetzung der Teams, für die sie verantwortlich sind, das nötige Mitspracherecht und sind damit mit ihren Entscheidungsbefugnissen den nachrangigen Positionen übergeordnet.

Mit den einzelnen Positionen sind entsprechende Entscheidungsbefugnisse nicht nur bezüglich der Aus-

wahl des Projektteams verbunden. Auch im Zuge der Durchführung der TV-Produktion ist in ähnlicher Weise mit den einzelnen Positionen Entscheidungsmacht verknüpft. Einem möglichst reibungslosen Ablauf in dem Projektnetzwerk kommt dabei zugute, dass diese Machtverteilung zu den festen Regeln und Standards innerhalb der gesamten TV-Produktionsbranche gehört und nicht für jedes Projekt neu verhandelt werden muss. Sowohl in Köln als auch in München wird von allen Beteiligten dieselbe Auffassung vertreten, welche Aufgabe ein lichtsetzender Kameramann oder eine Maskenbildnerin hat, was er oder sie entscheiden darf und wo deren Entscheidungsbereich endet und zwar ohne, dass diesbezüglich ein formales Regelwerk existiert oder benötigt wird.

Eine differenziertere Analyse nach dem Ursprung der ungleichen Entscheidungsstrukturen zeigt zudem, dass Elemente von allen drei zuvor unterschiedenen Machtformen in den Projektnetzwerken zum Tragen kommen. Sie entfalten ihre Wirkung nicht unabhängig oder losgelöst voneinander, sondern wirken gleichzeitig in gegenseitiger Ergänzung auf die Entscheidungen und Handlungen der Akteure.

Die zuerst unterschiedene Form der ‚Macht durch Überlegenheit und Stärke‘ offenbart sich darin, dass tatsächlich eine ungleiche Ausstattung mit Ressourcen das positionale Verhältnis der Akteure bestimmt. So verfügen die TV-Sender über die Ressourcen Geld und Sendeplatz, die ihnen eine übergeordnete Verhandlungsposition gegenüber den Produktionsfirmen und den nachrangigen Gliedern des Produktionssystems sichert. Ohne diese Ressourcen ist keine Produktionsfirma in der Lage, mit einer eigenen Sendung auf den Bildschirm zu gelangen. Ebenso stellt ein Produktionsvertrag für eine Produktionsfirma eine Ressource dar, die ihr eine überlegene Machtposition gegenüber den anderen Positionen verschafft.

Die Auswahl und damit die Steuerung der Projektnetzwerke erfolgt aber nicht nur durch die jeweilige Ressourcenausstattung. Analysiert man die Entscheidungsabläufe und die Kriterien, nach denen die Projektmitarbeiter ausgewählt werden, so offenbart sich die große Bedeutung der ‚Macht und Einflussnahme durch Beziehungen‘, die als zweite Machtform unterschieden wurde. Alle Interviewpartner, die über Besetzungen entscheiden, stimmten darin überein, dass die wichtigsten Kriterien bei der Auswahl

- das persönliche Kennen der Personen und ihrer Stärken und Schwächen,
- eine erfolgreiche Zusammenarbeit in vorangegangenen Projekten sowie
- Empfehlungen von Vertrauenspersonen sind.

⁴⁾ Eine TV-Produktionsfirma, die von ihrer HU dauerhaft existieren will, benötigt daher einen gewissen Mindestumsatz, den Experten auf mindestens 6–7,5 Mio. € schätzen.

Dies soll stellvertretend durch die folgenden Zitate einiger Gesprächspartner verdeutlicht werden:

„Wir haben uns einen festen Stamm an Produzenten aufgebaut, die Beiträge zuliefern. Die kennen unser Format mittlerweile sehr gut, und wir wissen, welche Arbeit der jeweilige Produzent abliefern, welche Handschrift seine Filme tragen“ (*Programmredakteur bei einem TV-Sender*).

„Bei der Auswahl der Zulieferer und technischen Dienstleister wenden wir uns immer zuerst an die Besten der vorangegangenen Produktion“ (*Geschäftsführer einer mittelständischen Produktionsfirma*).

„Neben monetären Gründen, dass man bei häufigen Aufträgen bessere Konditionen aushandeln kann, gibt vor allem den Ausschlag, dass man sich kennt. Es macht keinen Sinn, immer bei Null mit neuen Leuten anzufangen und dann erst herauszufinden, wie gut jemand ist“ (*Geschäftsführer einer kleinen Produktionsfirma*).

Insbesondere werden wichtige Positionen bevorzugt an Personen vergeben, die sich eine gewisse Reputation erarbeitet haben. Für eine renommierte und einflussreiche Produktionsfirma, die schon mehrere Projekte erfolgreich bewältigt hat, ist es leichter, den nächsten Produktionsauftrag und die damit verbundenen Entscheidungsbefugnisse zu erhalten. Die Reputation spielt gerade vor dem Hintergrund der schnelllebigen TV-Branche, in der mit hohen Geldbeträgen kalkuliert wird, eine wichtige Rolle, weil sie eine relativ effiziente Einschätzung der Zuverlässigkeit, Leistungsfähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und anderer Eigenschaften des Akteurs erlaubt. Entscheidungsprozesse werden dadurch erheblich beschleunigt (STABER 2000). Das Wissen darüber, wer etwas wie gut kann und wo die jeweiligen Schwächen liegen, sowie das Wissen darüber, wer brauchbare Empfehlungen geben könnte, gehört zu den fundamentalen Kenntnissen eines erfolgreichen Akteurs in der TV-Branche. Diese Erfahrungen werden von den Akteuren intern durch ihr eigenes Mitwirken in den Netzwerken generiert. Die eigene Reputation und die eigene Einbindung in das gesamte Netzwerk der TV-Produktionsbranche ist ein wichtiger Schlüssel, um sich Überzeugungskraft anzueignen und so einen wichtigen Einfluss auf Entscheidungen auszuüben.

Dass diese Form der ‚Macht und Einflussnahme durch Beziehungen‘ wirklich bedeutend ist, wird u.a. daran deutlich, dass die genannten Entscheidungskriterien bei der Auswahl der Projektteilnehmer von den meisten Interviewpartnern als wichtiger angesehen werden als der reine Preis für die jeweilige Leistung. Insbesondere die Positionen, die für den künstlerisch-kreativen Bereich bzw. die redaktionellen Inhalte verantwortlich sind, arbeiten bevorzugt mit bekannten bzw. vertrauten Personen zusammen. Letztlich spielt

selbstverständlich der Preis für eine Leistung als Entscheidungskriterium stets eine wichtige Rolle. Jedoch haben sich gewisse Standards und Tagessätze etabliert, die in Kombination mit den im Produktionsvertrag ausgehandelten Budgets per se einen gewissen Korridor an potentiellen Auftragnehmern aufspannen, in dem ausgewählt werden kann. So ist jedem Entscheidungsträger klar, dass er sich für eine billige Studioproduktion am Nachmittag keinen Top-Spielfilmkammermann leisten kann. Aus den Interviews geht jedoch klar hervor, dass innerhalb des jeweiligen Finanzrahmens die Entscheidung nach den genannten Kriterien (persönliches Kennen, erfolgreiche Zusammenarbeit, Empfehlungen) getroffen wird. Für die Akteure sind daher im Zuge der Auftragsakquise die persönlichen Kontakte und Beziehungen zu den relevanten Entscheidungsträgern ein wichtiger Faktor, um Auftragsvergaben zu den eigenen Gunsten zu beeinflussen. Dies wird auch durch die vergleichsweise weiten Entscheidungsspielräume unterstützt, die kennzeichnend für die Branchen der Kulturökonomie sind. Anders als beispielsweise bei einem Industrieprodukt, bei denen technische Lösungen und deren jeweilige Leistungsfähigkeit im Vorfeld einer Entscheidung eher vergleichbar sind, beruhen in der Kulturökonomie auf Grund der spezifischen Unsicherheiten auch wichtige Entscheidungen wesentlich stärker auf subjektiven Einschätzungen, individuellen Erfahrungen sowie dem Vertrauen bzw. dem Zutrauen in die Ideen, die Kreativität und die Leistungsfähigkeit der beteiligten Akteure.

Die Betrachtung dieses Auswahlverfahrens verdeutlicht zudem, dass es sich bei den Projektnetzwerken keinesfalls um jeweils komplett neu zusammengewürfelte Mannschaften handelt, sondern sich mit der Zeit relativ feste Teams herausbilden. Diese kennen sich und ihre Arbeitsweisen und haben sich aufeinander eingestellt. Die einzelnen Teams sind daher entgegen der theoretischen Möglichkeit, in jedem Projekt komplett neu besetzt zu sein, aufeinander eingespielt und erzeugen dadurch eine Stabilität, ohne die ein reibungsloser und zügiger Ablauf nicht zu erreichen ist.

Doch auch die dritte Erscheinungsweise von Macht in Form von kollektiven Ordnungskräften gehört zu den zentralen Steuerungsmechanismen der Projektnetzwerke zur Herstellung von TV-Sendungen. Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass sich über die Jahre viele branchenübliche Standards, Regeln und Normen etabliert haben, die in keinem Vertragswerk formell festgeschrieben sind, jedoch von allen Akteuren als selbstverständlich anerkannt werden und so deren Handlungen leiten. Sie sind eine wichtige Voraussetzung zum Erhalt der Flexibilität in den arbeitsteiligen Strukturen mit wechselnden Partnern. Auch be-

schleunigen sich Verhandlungen erheblich, weil die Branchenstandards gewisse Handlungsweisen der Akteure erwarten lassen. Aufgaben und Entscheidungsbereiche müssen nicht jedes Mal neu verhandelt und geklärt werden. Auch formale Absicherungsmechanismen werden seltener benötigt.

Das Regulativ und der disziplinierende Effekt kollektiver Ordnungskräfte gegenüber unangemessenen Verhaltensweisen offenbarte sich vor allem in der hohen Bedeutung, die Empfehlungen und die Reputation des Einzelnen bei der Auftragsvergabe haben. Fehlverhalten spricht sich schnell herum und der betreffende Akteur wird daraufhin auch von anderen Auftraggebern gemieden, so dass sich kein Akteur unangemessene Verhaltensweisen leisten kann. Somit erzeugt das gesamte informelle Netzwerk ein relativ einfaches und effektives Kontroll- und Gewährleistungssystem. Ein Interviewpartner brachte dies wie folgt auf den Punkt: „In der Medienbranche redet man nicht nur viel miteinander, sondern auch viel übereinander“ (*Geschäftsführer TV-Studiobetreiber*). Dabei gehören zu den erstaunlichen Merkmalen der Branche die Offenheit, mit der Informationen ausgetauscht werden, und das Vertrauen in die erhaltenen Informationen. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Informationen von Personen stammen, die bei konkurrierenden Firmen beschäftigt sind. Die nachfolgenden Zitate verdeutlichen dies:

„Also, ich telefoniere mit dem Unterhaltungschef von Pro7, dem vom ZDF, von RTL und Sat.1. Erfahrungen mit Produktionsfirmen werden dabei schon ausgetauscht und auf die Informationen, auch wenn sie von der Konkurrenz kommen, wird sich verlassen. Insbesondere Warnungen bei schlechten Erfahrungen zählen“ (*Abteilungsleiter Unterhaltung bei einem TV-Sender*).

„Es gibt ein Unternehmen, von dem z.B. gesagt wird: Wer mit dem zusammenarbeitet, da landet jeder Zweite vor Gericht“ (*Geschäftsführer TV-Studiobetreiber*).

„Die Neuen sind in der Regel Empfehlungen von denjenigen, die gerade nicht können. Auf die Empfehlungen verlässt man sich“ (*Abteilungsleiter einer großen Produktionsfirma*).

5 *Schlussbetrachtung: Informelle Informationsflüsse, Kommunikation, Face-to-face-Kontakte und die Rolle der urbanen Cluster in der Kulturökonomie*

Insgesamt konnte durch die empirischen Untersuchungen gezeigt werden, dass zwar die Machtverhältnisse und die Entscheidungsbefugnisse zwischen den Akteuren ungleich verteilt sind, jedoch die einzelnen Entscheidungen sehr stark von sozio-institutionellen Verbindungen wie Vertrauen und Empfehlungen

sowie Erfahrungen in der Vergangenheit geprägt sind. Da nicht allein die ‚Macht durch Überlegenheit und Stärke‘, sondern zugleich und mit zumindest ebenbürtiger Bedeutung die ‚Macht und Einflussnahme durch Beziehungen‘ sowie ‚Kollektive Ordnungskräfte‘ die Projektnetzwerke steuern, erlangen persönliche Kontaktnetzwerke, informelle Informationsflüsse durch die Kommunikation und Interaktion der Akteure sowie Face-to-face-Kontakte als effizienteste und intensivste Form des Informationsaustauschs (STORPER u. VENABLES 2004) eine zentrale Bedeutung für das ökonomische Handeln in dieser Branche der Kulturökonomie.

Die räumliche Konzentration unterstützt die Projektnetzwerke zur Produktion von TV-Sendungen in den Medienclustern München und Köln. Umgekehrt bedingen die speziellen Organisationsstrukturen die Clusterbildung in den urbanen Zentren. Als Erstes kann festgehalten werden, dass sich durch die räumliche Konzentration die Organisation der Produktionsabläufe in der TV-Branche erheblich vereinfacht. Sowohl in Köln als auch in München wurde als wichtiger Standortvorteil betont, dass sämtliche Stufen der Wertschöpfungskette durch eine Vielzahl an Unternehmen vor Ort vertreten sind. Die projektbezogene Zusammenstellung der Teams mit Akteuren am Standort ist problemlos möglich, was als erheblicher Clustervorteil bewertet wurde. Die Nähe ermöglicht dabei insbesondere schnelle Reaktionszeiten und spart Kosten für Reisen und Übernachtung von auswärtigem Personal. Teilbereiche können leicht ausgelagert und somit Fixkosten reduziert werden, da vor Ort ein hervorragendes Angebot den projektbezogenen Bedarf abdeckt. Entsprechend fällt auch in den einschlägigen Standortgutachten zur TV- und Filmwirtschaft (DIW 2002; ERNST & YOUNG 2003) die Bewertung der Faktoren Qualifikation und Verfügbarkeit des Personals, Nähe zu Zulieferern und Nähe zu Kunden in Köln und München gegenüber den anderen abgefragten Standortfaktoren weit überdurchschnittlich aus.

Doch wichtiger noch scheint es für die Akteure zu sein, persönlich in die Netzwerke der TV-Branche eingebunden zu sein, und zwar unmittelbar und direkt vor Ort. Der zentrale Anknüpfungspunkt ist die herausragende Bedeutung von informellen Informationen, Kommunikation und direkten Face-to-face-Kontakten für die TV-Produktion in Projektnetzwerken. Dies wurde in den Interviews vielfach betont, und kein Gesprächspartner hat diesen Faktoren überhaupt keine oder nur wenig Bedeutung beigemessen. Deutlich wurde dies dadurch, dass viele Interviewpartner von sich aus von einem ‚people business‘ sprachen, wenn sie auf die Rolle von informellen Informationen und persönlichen Kontakten angesprochen wurden. Es ist

wichtig, die Leute aus der TV-Branche zu kennen und Kontakte zu haben, um zukünftige Trends und Richtungen herauszufinden bzw. diese möglichst frühzeitig zu erahnen, um so auch zukünftig im Geschäft zu sein. Auch dies soll anhand von drei Zitaten verdeutlicht werden:

„Die persönlichen Kontakte sind die Türöffner, ohne die man außen vor bleibt und keine Chance hat, irgendein Geschäft zu machen“ (*Schauspielagentin*).

„Alle Leute, die mich anrufen, weil sie mich im Branchenbuch gesehen haben, sind mit Vorsicht zu genießen. [...] Das ist das Letzte, was man tut, im Branchenbuch nachzusehen“ (*selbständiger Kameramann*).

„Mich erstaunt es immer wieder, weil ich nicht aus diesem Bereich ursprünglich komme, dass persönliche Beziehungen so viel zählen. Dass man mit Leuten gut kann, dass man sich versteht, dass man soziale Kompetenz hat [...], das ist so entscheidend in unserem Bereich wie in kaum einem anderen“ (*Aufnahmeleiter bei einer großen TV-Produktionsfirma*).

Auch die Produktion einer Sendung selbst ist von dauernden Abstimmungsprozessen geprägt, da unvorhergesehene Situationen sehr häufig eintreffen. Dies erfordert nicht nur die Flexibilität der Beteiligten, sondern auch ein hohes Maß an kommunikativen Fähigkeiten oder wie sich ein Interviewpartner ausgedrückt hat: „Es besteht ein enormer kommunikativer Bedarf, um ein Projekt letztendlich so zu realisieren, wie man sich das vorstellt“ (*Redakteur bei einem TV-Sender*).

Eine besonders wichtige Form der Kommunikation sind dabei Face-to-face-Kontakte (STORPER u. VENABLES 2004) sowie das persönliche Kennen der Gesprächspartner. Es wurde mehrfach die Überzeugung vertreten, dass Telekommunikationsmedien vor allem erst dann effektiv eingesetzt werden könnten, wenn sich die Gesprächspartner persönlich kennen gelernt und einen persönlichen Eindruck voneinander gewonnen haben. Die Cluster vereinfachen das Zustandekommen von Face-to-face-Kontakten erheblich, und in vielen Fällen haben die Treffen eine andere Qualität, wenn sie ungeplant und mehr oder weniger zufällig vor Ort passieren. Dabei spielen die Premieren, Events und Veranstaltungen der Branche als Treffpunkte eine wichtige Rolle. Hier können persönliche Kontakte in einem informellen Rahmen gepflegt und auch neue Kontakte aufgebaut werden. Und solche Branchentreffpunkte, seien es organisierte Feiern und Events oder Szene-Kneipen und Restaurants, gibt es in einer nennenswerten Dichte nur in den wenigen echten Clustern in den urbanen Zentren mit ihren vielfältigen urbanen Angeboten. Insgesamt werden die Kommunikationsmöglichkeiten, die informellen Informationsflüsse sowie die persönliche Einbindung in die Bran-

chennetzwerke, das „in der Szene sein“ durch die Cluster erheblich begünstigt.

Um dies zu erfassen, wurden die Gesprächspartner bei der Befragung in München danach gefragt, wie viele ihrer zehn wichtigsten Kontakte auf den Münchener Mediencluster entfallen.⁵⁾ Rund 3/4 der im TV-Produktionsbereich aktiven Personen nannten einen Anteil von über 50%, davon je zur Hälfte mit 5–7 und ebenso viele mit 8–10 Kontakten. Die Akteure sind somit eng mit dem Münchener Cluster verbunden bzw. dort eingebunden. Es bestehen jedoch gleichzeitig Verbindungen über die Cluster Grenzen hinaus. Wie eng jemand an den Standort gebunden ist, hängt unmittelbar mit seinem Tätigkeitsbereich zusammen und hat viel damit zu tun, wo der Standort seiner wichtigsten Auftraggeber liegt. TV-Produktionsfirmen sind beispielsweise nicht nur auf München ausgerichtet, sondern sehr um Kontakte zu den TV-Sendern in Köln und Berlin bemüht, so dass durch entsprechend viele Reisen die persönlichen Kontakte (Face-to-face) gepflegt werden. Demgegenüber sind die Akteure auf nachrangig besetzten Positionen, von ihren Geschäftskontakten her fast ausschließlich auf den eigenen Standort ausgerichtet. Allein schon Fahrt- und Übernachtungskosten stehen überregionalen Engagements im Wege, wenn an den anderen Produktionsstandorten die Position mit dortigem Personal gleichwertig besetzt werden kann.

Einige Interviewpartner verbanden im Zusammenhang mit der gestellten Frage weniger die konkreten Geschäftskontakte, sondern vor allem jene Kontakte, die zu ihren wichtigsten informellen Informationsquellen zählen. Bei diesen Antworten zeigte sich eine noch stärkere Fixierung auf die eigene Standortregion. Diese

⁵⁾ An dieser Stelle sei die Bedeutung der qualitativen empirischen Vorgehensweise durch leitfadengestützte Experteninterviews betont. Ein rein quantitatives Abfragen des Anteils an den zehn wichtigsten Kontakten hätte wichtige Erklärungszusammenhänge nicht zu Tage gebracht, die zur sinnvollen Interpretation dieser Frage höchst relevant sind. Die Frage wurde z.T. sehr unterschiedlich aufgefasst. Für einige Gesprächspartner bezogen sich wichtige Kontakte ausschließlich auf potentielle Auftraggeber und wichtige Geschäftspartner, während andere darunter auch vertraute Personen oder Informanten verstanden, mit denen aber nicht zwangsläufig aktuell ein Geschäft abgewickelt wird. Oftmals erkenntnisreicher als die reine Zahl der wichtigen Kontakte aus München waren die Erläuterungen und Erklärungen der Interviewpartner, die durch diese Frage angeregt wurden. Trotz unterschiedlicher Auffassung darüber, was ein wichtiger Kontakt sei, unterstrichen alle Befragten, dass gute Kontakte in der TV-Branche essentiell wichtig sind.

Kontakte entstehen insbesondere durch die konkrete Mitarbeit in der Branche und das eigene ‚vor Ort sein‘. Vor diesem Hintergrund ist die enorme Anziehungskraft zu sehen, die von den Clustern auf die Personen ausgeht, die in diesem Bereich arbeiten bzw. dort arbeiten wollen, so dass selbstverstärkende Agglomerations-effekte die bereits bestehenden ausgeprägten Clustereffekte weiter stärken.

Danksagung:

Besonderer Dank gebührt der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die finanzielle Unterstützung des Forschungsprojekts. Die Grundkonzeption und Teile der empirischen Untersuchung sind auf dem 7. Rauischholzhausener Symposium zur Wirtschaftsgeographie im Mai 2003 sowie bei Kolloquiumsvorträgen an den Geographischen Instituten der Universität Köln im November 2003 und der Universität Lüneburg im Dezember 2003 vorgestellt worden. Für die erhaltenen Anregungen und kritischen Kommentare sei an dieser Stelle herzlich gedankt.

Literatur

- ADOLF GRIMME INSTITUT (2003): Jahrbuch Fernsehen 2003. Marl.
- ALBRECHT, U. u. HUMMEL, H. (1990): „Macht“. In: RITBERGER, V. (Hg.): Theorien der internationalen Beziehungen. Bestandsaufnahme und Forschungsperspektiven. Opladen, 90–109.
- ALLEN, J. (1997): Economies of Power and Space. In: LEE, R. u. WILLS, J. (Hg.): Geographies of Economies. London, New York, 59–70.
- ARBEITSGEMEINSCHAFT DER ÖFFENTLICH-RECHTLICHEN RUNDFUNKANSTALTEN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND (ARD) (2002): ARD-Jahrbuch 2002. Hamburg.
- BATHELT, H. (1998): Regionales Wachstum in vernetzten Strukturen: Konzeptioneller Überblick und kritische Bewertung des Phänomens ‚Drittes Italien‘. In: Die Erde 129, 247–271.
- (2002): The Re-emergence of a Media Industry Cluster in Leipzig. In: European Planning Studies 10, 583–611.
- BATHELT, H. u. TAYLOR, M. (2002): Clusters, Power and Place: Inequality and local growth in time-space. In: Geografiska Annaler 84 B, 93–109.
- BLÄSER, R. u. SCHULZ, C. (2001): Vom Wallrafplatz nach „Hollymünd“ – Kölns Aufstieg zur Medienstadt. In: WIKTORIN, D. et al. (Hg.): Köln – Der historisch-topographische Atlas. Köln, 106–109.
- BLAIR, H. (2001): ‘Your only as Good as Your Last Job’: the Labour Process and Labour Market in the British Film Industry. In: Work, Employment & Society 15, 149–169.
- BLANC, H. u. SIERRA, C. (1999): The internalisation of R&D by multinationals: a trade-off between external and internal proximity. In: Cambridge Journal of Economics 23, 187–206.
- BORNEWASSER, M. (2000): Die Rolle der Macht in der Beziehung von Person und Organisation. In: ORTMANN, G.; SYDOW, J. u. TÜRK, K. (Hg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden, 523–529.
- BOURDIEU, P. (1998): Über das Fernsehen. Frankfurt a. M.
- BUNDESVERBAND DEUTSCHER FERNSEHPRODUZENTEN e.V. (2001): Jahrbuch Directory 2001. Berlin.
- DAVIS, S. (2000): Quotenfieber. Das Geheimnis erfolgreicher TV-Movies. Bergisch Gladbach.
- DEUTSCHES INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (DIW) (2001): Gutachten – Untersuchung zum Medien- und IT-Standort Köln. Berlin.
- (2002): Film- und Fernsehwirtschaft in Deutschland 2000/2001. Beschäftigte, wirtschaftliche Lage und Struktur der Produktionsunternehmen. Berlin.
- ERNST & YOUNG AG (2003): Film- und Fernsehbranche: Standorte mit Zukunft? Berlin, Hamburg, Köln und München im Vergleich. München.
- FLORIDA, R. (2002): The rise of the Creative Class – and how it’s transforming work, leisure, community and everyday life. New York.
- FORMAT-INSTITUT (2002): Fernseh- und Filmproduktionsmarkt Deutschland. Dortmund. http://www.production-reality.de/format_gutachten2002.pdf
- FREUNDT, A. (2003): Entwicklungspotenziale der Kulturwirtschaft in altindustrialisierten Regionen. Univ. Diss. Dortmund.
- GALLASCH, P. (2002): Close-up: Filmschauspiel. Gespräche, Infos und Tipps von Fachleuten und Insidern. Gerlingen.
- GRABHER, G. (2002): The Project Ecology of Advertising: Tasks, Talents and Teams. In: Regional Studies 36, 245–262.
- HELLMER, F.; FRIESE, C.; KOLLROS, W. u. KRUMBEIN, W. (1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin.
- HICKETHIER, K. (1998): Geschichte des deutschen Fernsehens. Stuttgart, Weimar.
- IBERT, O. (2003): Projekte und Innovation. Projektorientierung in der Entwicklungsplanung als Antwort auf das Problem der Organisation von Innovation. In: Raumforschung und Raumordnung 61, 3–12.
- INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMER (IHK) MÜNCHEN (2003): Der Medienstandort München. München.
- JONES, C. u. DEFILLIPPI, R. J. (1996): Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. In: Academy of Management Executive 10, 89–103.
- KEOHANE, R. O. u. NYE, J. S. (1999): Macht und Interdependenz im Informationszeitalter. In: Europäische Rundschau 27, 15–26.
- KRÄTKE, S. (2002a): Medienstadt. Urbane Cluster und globale Zentren der Kulturproduktion. Opladen.

- (2002b): Network Analysis of Production Clusters: The Potsdam/Babelsberg Film Industry as an Example. In: *European Planning Studies* 10, 27–54.
- LEEB, H. (1998): Vom Drehplan zum Budget. Filmproduktion 3,2. Kalkulation 2. München.
- MALECKI, E. J. (2000): Knowledge and Regional Competitiveness. In: *Erdkunde* 54, 334–351.
- MASKELL, P. u. MALMBERG, A. (1999): Localised Learning and Industrial Competitiveness. In: *Cambridge Journal of Economics* 23, 167–185.
- MOBIG, I. (2002): Konzeptioneller Überblick zur Erklärung der Existenz geographischer Cluster. Evolution, Institution und die Bedeutung des Faktors Wissen. In: *Jahrbuch für Regionalwissenschaft* 22, 143–161.
- (2004): The networks producing television programmes in the Cologne Media Cluster (Germany): New firm foundation, flexible specialisation and efficient decision-making structures. In: *European Planning Studies* 12, 155–171.
- OINAS, P. (1997): On the Socio-Spatial Embeddedness of Business Firms. In: *Erdkunde* 51, 23–32.
- ORTMANN, G.; SYDOW, J. u. TÜRK, K. (2000): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Wiesbaden.
- PIORE, M. u. SABEL, C. (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Berlin.
- POWER, D. (2003): The Nordic “Cultural Industries”: a cross-national assessment of the place of the cultural industries in Denmark, Finland, Norway and Sweden. In: *Geografiska Annaler* 85 B, 167–180.
- SCOTT, A. J. (1996): The Craft, Fashion, and Cultural-Products Industries of Los Angeles: Competitive Dynamics and Policy Dilemmas in a Multisectoral Image-Producing Complex. In: *Annals of the Association of American Geographers* 86, 306–323.
- (2000): The Cultural Economy of Cities. Essays on the Geography of Image-Producing Industries. London, Thousand Oaks, New Delhi.
- SCHÖNERT, M. u. WILLMS, W. (2001): Medienwirtschaft in regionalen Entwicklungsstrategien. Eine Standortdiskussion aus der Perspektive der 20 größten deutschen Städte. In: *Raumforschung und Raumordnung* 59, 412–426.
- SMITH, A. (2003): Power Relations, Industrial Clusters, and Regional Transformations: Pan-European Integration and Outward Processing in the Slovak Clothing Industry. In: *Economic Geography* 79, 17–40.
- STABER, U. (2000): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: SYDOW, J. u. WINDELER, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, 58–87.
- STEINMETZ, C. (2002): Medienhandbuch Köln. 6. Ausg. Köln.
- STORPER, M. (1997): The Regional World. Territorial Development in a Global Economy. New York, London.
- STORPER, M. u. VENABLES, A. J. (2004): Buzz: Face-to-face contact and the urban economy. In: *Journal of Economic Geography* 4 (forthcoming).
- STRAMBACH, S. (1995): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion. Reihe Wirtschaftsgeographie 6. Münster.
- SYDOW, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- SYDOW, J. u. STABER, U. (2002): The Institutional Embeddedness of Project Networks: The Case of Content Production in German Television. In: *Regional Studies* 36, 215–227.
- TAYLOR, M. (2000): Enterprise, Power and Embeddedness: An Empirical Exploration. In: TAYLOR, M. u. VATNE, E. (Hg.): The Networked Firm in a Global World. Small firms in new environments. Aldershot, Burlington, Singapore, Sydney, 199–233.
- THROSBY, D. (2001): Economics and Culture. Cambridge.
- VOELZKOW, H. (2002): Die ‚neue Kultur der Selbständigkeit‘ und ihr institutionelles Umfeld: Erfahrungen aus der Medienwirtschaft in Köln. In: HEINZE, R. G. u. SCHULTE, F. (Hg.): Unternehmensgründungen. Zwischen Inszenierung, Anspruch und Realität. Wiesbaden, 130–148.
- WINDELER, A. u. SYDOW, J. (2001): Project Networks and Changing Industry Practices – Collaborative Content Production in the German Television Industry. In: *Organization Studies* 22, 1035–1060.
- WINDELER, A.; LUTZ, A. u. WIRTH, C. (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: SYDOW, J. u. WINDELER, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, 178–205.