

**Ausgabe 9  
April 2009**



FACHHOCHSCHULE DÜSSELDORF  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES DÜSSELDORF

# **Forschungsberichte**

## **des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Düsseldorf**

Claudia Gerhards, Stephanie Ferschke

Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement



# **Branded Entertainment im TV: Ein Bestimmungsversuch aus Sicht der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement**

Prof. Dr. Claudia Gerhards  
Stephanie Ferschke, Diplom-Kauffrau

Fachbereich Wirtschaft  
Fachhochschule Düsseldorf  
Universitätsstraße, Geb. 23.32,  
40225 Düsseldorf  
claudia.gerhards@fh-duesseldorf.de  
stephanie.ferschke@yahoo.de

## **Abstract:**

Aufgrund der zunehmenden Digitalisierung und der damit einhergehenden Veränderungen hinsichtlich der Verbreitungswege und Angebotsformen, der Fragmentarisierung von Zielgruppen und verändertem Mediennutzungsverhalten befindet sich die Kommunikationsbranche im Umbruch. Kommunikationstreibende und Marketingverantwortliche suchen nach neuen Kommunikationsformen, Medienunternehmen nach neuen Erlösquellen. In diesem Zusammenhang spielen Branded-Entertainment-TV-Produktionen eine immer wichtiger werdende Rolle. In dem Beitrag werden mögliche Akteurskonstellationen von Branded-Entertainment-TV-Produktionen erstmals systematisch dargestellt, die Informationsasymmetrien und Zielkonflikte der Akteure vor dem Hintergrund der Systemtheorie und der Prinzipal-Agent-Theorie herausgearbeitet und Handlungsempfehlungen für das Schnittstellenmanagement aufgezeigt.

## **1. Einleitung**

Die Kommunikationsbranche befindet sich im Umbruch. Die größte Umwälzung geht dabei von der Digitalisierung aus, in deren Gefolge neue Verbreitungswege und Angebotsformen entstehen. Damit einhergehend ist eine zunehmende Fragmentarisierung der Zielgruppen und ein verändertes Mediennutzungsverhalten zu beobachten (vgl. van Eimeren/Frees 2008). Diese Veränderungen, welche zudem neue Marktakteure und damit auch veränderte Geschäftsmodelle nach sich ziehen, stellen die Kommunikationsbranche und werbetreibende Unternehmen vor fundamental neue Herausforderungen. Zu diesen zählt auch die Einsicht, dass die klassischen Kommunikationsmaßnahmen für die neuen digitalen Landschaften und die zukünftigen kommunikativen Zielsetzungen von Marken nicht mehr ausreichend sind. Klassische Kommunikationsmaßnahmen können nicht mehr ausschließlich den Kommunikationsmix einer Marke bestimmen. Kommunikationstreibende, Medienunternehmen und Marketingverantwortliche befinden sich deswegen in einem radikalen Umstrukturierungsprozess. Erforderlich ist die Entwicklung von neuen Konzepten, Plattformen und Kommunikationsthemen für Marken, die in Ergänzung zur klassischen Kommunikation eine innovative, dem neuen Mediennutzungsverhalten gerechte Zielgruppenansprache garantieren. In diesem Zusammenhang nimmt Branded Entertainment in der Kommunikationsbranche eine wachsende Bedeutung ein. Diese Kommunikationsform ist keine Erfindung der letzten Jahre, sondern hat ihren Ursprung im amerikanischen Hörfunk der 30er-Jahre und prägte die Anfänge des US-Fernsehens (vgl. Duttenhöfer 2006:71). Zu beobachten ist nun, dass Branded Entertainment, dessen Vorreitermärkte die USA

und Großbritannien sind, seit wenigen Jahren zunehmend das Marktstadium der experimentellen Phase verlässt und hinein in die strukturelle Maschinerie der Werbe- und Medienindustrie strebt. Damit einhergehend ist ein Anpassungsprozess hin zur Professionalisierung und Standardisierung erforderlich. Aufgrund der Tatsache, dass sich Branded Entertainment innerhalb der Kommunikationsbranche – zumindest weltweit betrachtet – immer noch in der frühen Pionierphase befindet, sind Produkte, Preise, Marktpartner sowie Wirkungsmessung weitgehend unstandardisiert und intransparent. Gerade in Deutschland steckt Branded Entertainment als ein professionelles Kommunikationsangebot noch in den Anfängen, was auch mit der restriktiven rechtlichen Situation zusammenhängt. Nach den Regelungen des bisherigen Rundfunkstaatsvertrages sind Content-nahe Produktplatzierungen, welche gegen Zahlung eines Entgelts erfolgen, nicht zulässig. Die Revision der europäischen Fernsehrichtlinie aus dem Jahre 2007 erlaubt jedoch zukünftig Produktplatzierungen in ausgewählten TV-Unterhaltungsgenres, auch gegen Zahlung eines Entgelts, sofern kenntlich gemacht wird, dass der Medieninhalt von einem werbetreibenden Unternehmen initiiert wurde (vgl. Kleist 2007:19 ff.). Der neue rechtliche Rahmen, der bis 2009 in nationales Recht umgesetzt werden soll, ermöglicht, dass die Verschmelzung von Werbung und Unterhaltung, wie sie von Branded-Entertainment-Angeboten angestrebt wird, aus der Grauzone des Illegalen heraustritt, Kooperationen zwischen den beteiligten Akteuren aufgebaut und professionalisierte Geschäftsmodelle entwickelt werden können. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Branded-Entertainment-TV-Produktionen die beteiligten Akteure vor große Herausforderungen stellen, die mit zahlreichen Konfliktfeldern einhergehen. Dies hat mit den unterschiedlichen Interessen der Akteure zu tun, die wiederum von unterschiedlichen Systemlogiken beeinflusst sind.

Nach einer Begriffsdefinition soll Branded Entertainment im Weiteren zunächst vor dem Hintergrund systemtheoretischer Überlegungen betrachtet werden. Diese vermögen Erklärungen für die Konfliktfelder zu liefern, da sie den spezifischen Systemregeln, in denen Branded-Entertainment-Angebote angesiedelt sind, besondere Beachtung schenken. Schließlich wird davon ausgegangen, dass Systeme „situationsübergreifende, generalisierte Handlungsorientierungen liefern, die die Auswahlmöglichkeiten von Akteuren konditionieren“ (Gerhards 1994:80). Im Anschluss soll die Prinzipal-Agent-Theorie hinzugezogen werden, um auf Akteursebene die Informationsasymmetrien und Zielkonflikte der Beteiligten herauszuarbeiten. Die konfliktreiche Beziehung zwischen werbetreibenden Unternehmen und Agenturen ist aus der Perspektive der Prinzipal-Agent-Theorie bereits untersucht worden (vgl. Schachtner 2002), genauso wie die Prinzipal-Agent-Beziehungen zwischen TV-Sendern und Fernsehproduktionsfirmen (vgl. Fröhlich 2007). Entsprechende Forschungsliteratur findet sich jedoch nur rudimentär für Branded-Entertainment-TV-Produktionen (vgl. dazu Siegert/Brecheis 2005; Siegert et al. 2007). Der vorliegende Artikel soll diese Lücke schließen, mögliche Akteurskonstellationen erstmals systematisch darstellen und Handlungsempfehlungen für das Management von Branded-Entertainment-TV-Produktionen aufzeigen.

## 2. Begrifflichkeiten

Aufgrund des frühen Marktstadiums von Branded Entertainment mangelt es nicht nur an Standardisierungen und Institutionalisierungen der Produkte, Akteurkonstellationen, Preise etc., sondern auch an eindeutigen Definitionen der Begrifflichkeiten (vgl. dazu Tsvetkova 2007:43 ff.). Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen Branded Entertainment im weiteren Sinne und Branded Entertainment im engeren Sinne. Branded Entertainment i. w. S. ist ein Sammelbegriff für programmnahe und -integrierte Werbeformen. Der Begriff definiert in dieser Verwendung eine Range, beginnend mit Content-nahen Sonderwerbeformen (SplitScreen etc.) bis hin zu tatsächlichen Programmintegrationen, wie sie bei der Einbindung von Marken- bzw. Produkt-Placements oder beim Advertiser Funded Programming vorzufinden sind. Branded Entertainment i. e. S. meint die Entwicklung von markenspezifischen Entertainment-Inhalten im Auftrag von einer bzw. für eine Marke, bei denen die Qualität der Entertainment-Idee – und nicht die Markenbotschaft – an erster Stelle steht. Eine spezifische Marken- bzw. Produktbotschaft kann dabei auf subtile Weise in das Programm integriert werden. Der Grad der Einbindung hängt von der jeweiligen kommunikativen Zielsetzung ab. Bei dieser Begriffsverwendung ist die Marke, anders als bei gängi-

gen Medieninhalten, die üblicherweise von klassischen Inhalteanbietern wie Fernsehredaktionen stammen, der Initiator. Ohne die Marke würde es den Inhalt des Branded-Entertainment-Angebots nicht geben. Das unterscheidet Branded Entertainment in dieser Begriffsbestimmung auch vom Product Placement, bei welchem der Medieninhalt samt seiner Protagonisten und Erzählstränge bereits vorgegeben ist und Marken erst später integriert werden. Im vorliegenden Artikel soll der Begriff Branded Entertainment i. e. S. verwendet werden.

### **3. Theoretische Verortung von Branded-Entertainment-Angeboten**

#### **3.1. System-Perspektive: Branded Entertainment vor dem Hintergrund systemtheoretischer Überlegungen**

Die Systemtheorie (insbesondere jene Luhmanns) geht bekanntlich davon aus, dass die Gesellschaft sich mit dem Übergang zur Moderne in funktionale Teilsysteme ausdifferenziert hat. Funktionale Differenzierung meint die Differenzierung einer Gesellschaft in ungleichartige Teilsysteme (Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst, Medien, Erziehung etc.). Bezeichnend für die jeweiligen Teilsysteme ist, dass sie sich durch verschiedenartige Sinnstrukturen unterscheiden: Das, was als Kunst gilt, wird nach kunstimmanenten Kriterien entschieden und nicht nach religiösen Maßstäben. Wissenschaftliches Handeln richtet sich nach wissenschaftsimmanenten Kriterien und nicht nach politischer Macht oder Geldzahlung. Zwischen den einzelnen Teilsystemen gibt es durchaus Verflechtungen. Entscheidend ist aber, dass Umweltinformationen jeweils nach einer eigenen systemspezifischen Rationalität verarbeitet werden, sodass die selbstreferentielle Geschlossenheit der Teilsysteme gewahrt bleibt.

Aus systemtheoretischer Perspektive betrachtet stellt Branded Entertainment einen Teilbereich der Werbung dar. Wie wird Werbung nun innerhalb der Systemtheorie verortet? Hierzu gibt es vier unterschiedliche Ansätze: Mehrere Autoren (wie z. B. Tropp 1997, Kohring/Hug 1997) ordnen Werbung dem Teilsystem Wirtschaft zu und folgen damit einer betriebswirtschaftlichen Perspektive, die Werbung als Bereich der unternehmerischen Kommunikationspolitik sieht, welche wiederum einen Teil des Marketingmix darstellt. Andere (wie z. B. Luhmann 1996) wiederum betrachten Werbung als einen Teilbereich des Systems „Medien“. Zurstiege 2002 hingegen stellt Werbung als ein eigenständiges, autonomes Funktionssystem dar. Ein vierter Ansatz definiert Werbung als eine Interpenetrationszone zwischen den Systemen „Wirtschaft“ und „Medien“ und trägt damit dem Umstand Rechnung, dass Werbung sich an keinem der Codes, weder am wirtschaftsspezifischen noch am medienpezifischen, ausschließlich orientiert, sondern vielmehr an beiden. Das diesem Artikel zugrunde liegende Verständnis von Werbung orientiert sich an dem letztgenannten Ansatz, da dieser die Wesensmerkmale auch von ausdifferenzierten, hybriden Werbeformen, zu denen Branded Entertainment zu zählen ist, am plausibelsten zu fassen vermag. Gerade Branded Entertainment ist ein Paradebeispiel dafür, wie Interpenetrationszonen funktionieren, da hier die Systemlogiken von „Wirtschaft“ und „Medien“ gleichermaßen hineinspielen.

Wodurch zeichnen sich die Systeme „Wirtschaft“ und „Medien“ aus? Die Systemtheorie geht davon aus, dass die Funktion des Wirtschaftssystems in der Produktion von Gütern zur Befriedigung von Bedürfnissen besteht, der Code, nach welchem alle Operationen des Systems verarbeitet werden, sich aus der Leitdifferenz „Haben/Nicht-Haben“ definiert und das dazugehörige Kommunikationsmittel Geld ist. Das Mediensystem hingegen hat eine andere Funktion: Sie besteht darin, andere Teilsysteme (wie Wirtschaft, Politik, Kunst etc.) zu beobachten. Dies geschieht anhand des Codes „Aufmerksamkeit/Nicht-Aufmerksamkeit“ (vgl. Gerhards 1994). Alle Informationen aus der Umwelt des Mediensystems werden nach diesem Kriterium selektiert. Informationen, die vermuten lassen, die Aufmerksamkeit des Rezipienten gewinnen zu können, werden kommuniziert, andere werden nicht selektiert. Die Herstellung von Aufmerksamkeit bzw. die Vermeidung von Nicht-Aufmerksamkeit wird im Mediensystem operationalisiert durch sog. Nachrichtenfaktoren (wie Neuigkeit, Prominenz, Konflikt, Human Interest, Emotionalität etc.).

Branded Entertainment kann, wie Werbung generell, als Interpenetrationszone zwischen den Systemen „Wirtschaft“ und „Medien“ angesehen werden. Unter Interpenetrationszonen sind solche Bereiche zu verstehen, die von zwei Systemen wechselseitig durchdrungen sind (vgl. Siegert/Brecheis 2005:117). Branded-Entertainment-Angebote sind einerseits von einer Marke initiierte Werbemaßnahmen, die aus ökonomischer Perspektive betrachtet z. B. dazu dienen, den Absatz eines Produktes oder die Bekanntheit einer Marke zu steigern. Aus Sicht des werbetreibenden Unternehmens fallen Branded-Entertainment-Angebote in den Bereich des Marketings und dienen der Gewinnmaximierung des Unternehmens. Andererseits gehorchen Branded-Entertainment-Angebote aber auch der Systemlogik des Mediensystems. Sie orientieren sich an dem Code Aufmerksamkeit/Nicht-Aufmerksamkeit und sind dann erfolgreich, wenn sie die Nachrichtenfaktoren berücksichtigen und für den Rezipienten eben nicht als werbliches und damit ökonomisch motiviertes Angebot erkennbar sind, sondern sich als redaktionelles, unterhaltendes Medienangebot präsentieren. Dadurch, dass bei Branded-Entertainment-Angeboten zwei Systeme mit ihren jeweiligen Systemlogiken hineinspielen, kommt es auf Akteursebene immer wieder zu Schnittstellenkonflikten. Systeme haben schließlich – vergleichbar einer Sprache – ihre jeweils eigenen Rationalitäten und teilsystemspezifischen Codes, anhand derer die Umwelt betrachtet wird. Sie dienen zugleich als generalisierte Handlungsorientierungen für die in den Teilsystemen operierenden Akteure. Bei Branded-Entertainment-Angeboten kommen die Akteure sowohl aus dem Wirtschafts- als auch aus dem Mediensystem, weisen divergierende Kompetenzen auf und verfolgen unterschiedliche Ziele. Dass es im Wirtschaftssystem das Ziel ist, einen hohen Absatz von Gütern zu erzielen, dass es in den Medien um das Erzielen von hoher Aufmerksamkeit geht – das sind durch die Teilsysteme definierte Ziele. Diese Ziele werden durch die Funktionssysteme vorgegeben und konditionieren die Akteure. Damit die Akteure in einer Interpenetrationszone die jeweils systemspezifische Sprache des anderen überhaupt verstehen können, bedarf es eines Schnittstellenmanagements, das übersetzende Funktionen wahrnimmt.

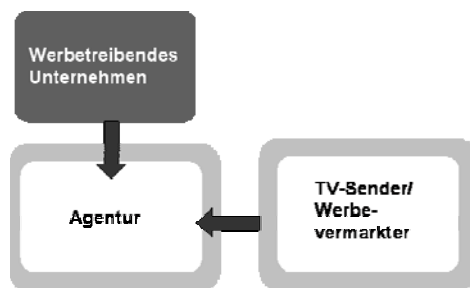
### **3.2. Akteur-Perspektive: Branded Entertainment vor dem Hintergrund der Prinzipal-Agent-Theorie**

Die Prinzipal-Agent-Theorie befasst sich mit den Auftragsbeziehungen zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber) und einem Agenten (Auftragnehmer). Ausgegangen wird davon, dass die Akteure in einer Welt unsicherer Erwartungen eigennützige Ziele verfolgen und eine Informationsasymmetrie zwischen beiden Parteien herrscht, wobei der Prinzipal stets den schlechter informierten Part darstellt. Vor Vertragsabschluss spiegelt sich das Informationsdefizit des Prinzipals in der Schwierigkeit der Auswahl adäquater Agenten wider, deren Leistungsfähigkeit er ex ante nicht bzw. nur sehr begrenzt beurteilen kann (*Hidden Characteristics*). Nach Vertragsabschluss besteht das als *Hidden Action* bezeichnete Informationsdefizit darin, dass das Verhalten – genauer: der Arbeitseinsatz – des Agenten nicht beobachtbar ist, weil eine ständige Überwachung mit prohibitiv hohen Kosten verbunden wäre. Selbst wenn die Handlungen des Agenten beobachtbar wären, könnte der Prinzipal diese aufgrund mangelnder Sachkenntnis aber nicht beurteilen (*Hidden Information*). Das Konfliktpotenzial einer Prinzipal-Agent-Beziehung ergibt sich somit aus dem Zusammenspiel von Zielkonflikten, Opportunismus, Informationsasymmetrie und Umweltunsicherheit (vgl. Schachtner 2002:36).

#### **3.2.1. Modelle der Akteurskonstellationen bei Branded-Entertainment-TV-Produktionen**

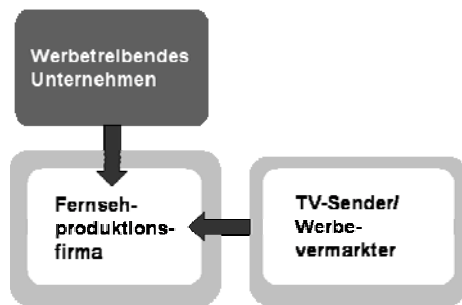
Bei Branded-Entertainment-TV-Produktionen sind unterschiedliche Akteurskonstellationen denkbar, im Folgenden sollen vier Modelle vorgestellt werden. Die dazugehörigen Abbildungen (vgl. Abbildungen 1–4) verdeutlichen die Prinzipal-Agent-Beziehungen in den jeweiligen Akteurkonstellationen (siehe die jeweiligen Pfeile, die vom Prinzipal zum Agenten weisen). Anders als bei klassischen TV-Content-Produktionen, bei denen nur zwei Akteure – Fernsehsender und Fernsehproduktionsfirma – agieren, weisen Branded-Entertainment-TV-Produktionen meist komplexere Akteurskonstellationen auf. Das Besondere ist, dass es hierbei stets zwei Prinzipale gibt – das werbetreibende Unternehmen, das Initiator des TV-

Angebots ist, und der Fernsehsender, welcher die redaktionelle Hoheit über die auf seinen Plattformen distribuierten Inhalte innehat. In den folgenden Ausführungen interessiert besonders die Beziehung, die das werbetreibende Unternehmen zu seinem Agenten (Agentur und/oder Fernsehproduktionsfirma) hat. Ein werbetreibendes Unternehmen kann, wie beim klassischen Werbeprozess auch, eine Agentur mit der Entwicklung und Produktion eines Branded-Entertainment-Angebots beauftragen und dieses bei einem Fernsehsender platzieren (vgl. Abbildung 1). Der Begriff „Agentur“ soll hier im weiteren Sinne verwendet werden. Er umfasst Kreativagenturen genauso wie Mediaagenturen, aber auch spezialisierte Branded-Entertainment-Agenturen. Die letztgenannten sind Spezialagenturen, die sich zunehmend auf dem Markt etablieren und sich auf die Konzeption, Produktion und Vermarktung von Branded-Entertainment-Angeboten konzentrieren. In Abbildung 1 und den weiteren Abbildungen werden Fernsehsender und Werbevermarkter zu einem Akteur zusammengefasst, da in der Praxis die programmlich-inhaltlichen Platzierungsverhandlungen in der Regel mit dem Sender geführt und die Finanzierung über den Werbevermarkter abgewickelt werden. Ein Beispiel für das oben beschriebene Modell ist die Mini-Sitcom „Fresh Takes“, die von Mindshare Entertainment für Unilevers Deo „Dove go fresh“ in Zusammenarbeit mit dem Sender MTV USA entwickelt worden ist. MTV produzierte fünf Folgen mit einer Länge von 3–5 Minuten, die im Frühjahr 2008 über einen Zeitraum von fünf Wochen im TV ausgestrahlt wurden.



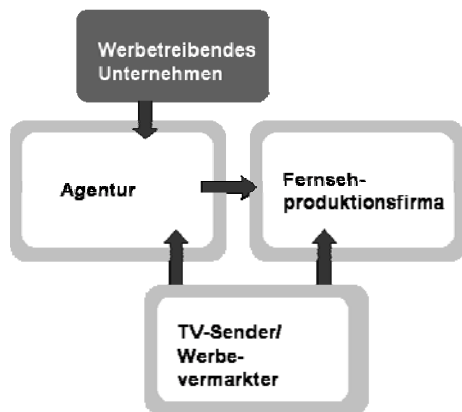
**Abbildung 1:** Modell 1 der Akteurskonstellationen

Da Branded-Entertainment-TV-Produktionen in der Interpenetrationszone zwischen der Werbewirtschaft und dem Mediensystem angesiedelt sind, können nicht nur Akteure des klassischen Werbeprozesses am Herstellungsprozess beteiligt sein, sondern auch Akteure des Mediensystems. Fernsehproduktionsfirmen wie beispielsweise Brainpool führen eigene Abteilungen, die sich u. a. mit der Entwicklung von Branded-Entertainment-TV-Produktionen befassen. Produktionsfirmen, die neben ihrem Kerngeschäft, nämlich Auftragsproduktionen für TV-Sender zu realisieren, auch Branded-Entertainment-Formate herstellen, die von einem werbetreibenden Unternehmen initiiert sind, treten in diesem Modell als Intermediäre auf und substituieren den Akteur ‚Agentur‘ (vgl. Abbildung 2). Ein Beispiel hierfür ist das 15-minütige Format „Brandneu, das Media Markt Magazin“, das im Frühjahr 2004 von der Fernsehproduktionsfirma Heller Productions für den Fernsehsender N24 produziert wurde.



**Abbildung 2:** Modell 2 der Akteurskonstellationen

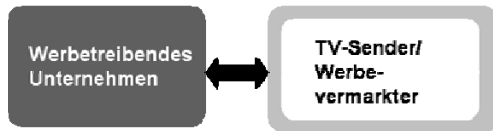
Bei einem weiteren Modell (vgl. Abbildung 3) stellt sich die Akteurskonstellation wie folgt dar: Ein werbetreibendes Unternehmen beauftragt eine Agentur mit der Konzeption und Realisation eines Branded-Entertainment-Angebots. Diese setzt das Angebot mit einer Fernsehproduktionsfirma um. Das ist z. B. bei dem Branded-Entertainment-Angebot „Love Bites“ der Fall, einem zweiminütigen TV-Comedy-Format, welches 2006 für den amerikanischen Kabelsender TBS produziert wurde. Unilever beauftragte die Agentur JWT, welche das Branded-Entertainment-Angebot mit der Fernsehproduktionsfirma Nuance Productions und Greif Company realisierte. In Deutschland produzierte im Herbst 2004 die Fernsehproduktionsfirma UFA Entertainment „Pampers TV“ (RTL II), ein TV-Magazin rund um Baby-Themen, welches von Procter & Gamble beim RTL-II-Werbevermarkter in Auftrag gegeben worden war. Bei diesem Modell ist Fernsehproduktionsfirmen zu raten, einen Mediator aus dem Marketing- oder Agenturbereich mit Erfahrungen im Branded Entertainment zu akquirieren, um die kommunikationspolitischen Bedürfnisse eines potenziellen auftraggebenden werbetreibenden Unternehmens überhaupt verstehen und umsetzen und als Schnittstelle zwischen beiden Seiten operieren zu können.



**Abbildung 3:** Modell 3 der Akteurskonstellationen

Denkbar ist auch, dass das werbetreibende Unternehmen das Branded-Entertainment-Angebot inhouse produziert und bei einem TV-Sender platziert. Die zu Procter & Gamble gehörende Produktionsfirma Procter & Gamble Productions, welche in den 30er-Jahren bereits Radio-Soaps, später dann TV-Soaps

produzierte, praktiziert das in Form von Bewegtbildern derzeit für den Onlineauftritt von NBC. Dieses Modell ist in der Praxis jedoch nur selten vorzufinden, da werbetreibende Unternehmen in der Regel nicht das nötige Know-how zur Produktion von Bewegtbildern mitbringen.



**Abbildung 4:** Modell 4 der Akteurskonstellationen

### 3.2.2. Informationsasymmetrien und Zielkonflikte der Akteure

Bevor ein Branded-Entertainment-Programm produziert und ausgestrahlt werden kann, ist das werbetreibende Unternehmen als Prinzipal mit dem Problem der *Hidden Characteristics* konfrontiert, das sich vor Vertragsschluss bei der Auswahl geeigneter Vertragspartner stellt. Branded-Entertainment-Angebote sind erst seit wenigen Jahren zu einem strategisch relevanten Thema in der Kommunikation von Marken geworden, sodass es für ein werbetreibendes Unternehmen schwierig ist, einen geeigneten, auf Branded-Entertainment-Programme professionalisierten Anbieter zu finden, der das nötige Markenverständnis und zugleich das redaktionelle und produktionselle Know-how mitbringt und zudem über die nötigen Kontakte zu TV-Sendern bzw. zu deren Werbevermarktern verfügt. Es gibt zwar eine Vielzahl von Agenturen und Fernsehproduktionsfirmen, jedoch haben sich bislang nur wenige professionalisierte Anbieter von Branded Entertainment herauskristallisiert. Auch muss das werbetreibende Unternehmen bei der Auswahl eines Agenten überlegen, ob es eine Agentur oder eine Fernsehproduktionsfirma mit der Herstellung eines Branded-Entertainment-Programms beauftragt und wem es den „Lead“ bei der Durchführung des Projekts gibt. Hierbei sind die unterschiedlichen Kompetenzen der Akteure zu berücksichtigen (vgl. Abbildung 5).



		Akteure des Systems "(Werbe-)Wirtschaft"			Akteure des Systems "Medien"	
		Agentur			Fernseh- produktions- firma	TV-Sender/ Werbe- vermarkter
		Media- agentur	Kreativ- agentur	Spezialisierte BE-Agentur		
Content-Entwicklung	Kontakte zu werbetreibenden Unternehmen	+	+	+	-	+/-
	Development-Know-how	-	-	+/-	+	+
	Markenverständnis	+/-	+	+	-	-
Produktion	Redaktionelles Know-how	-	-	+/-	+	+
	Produktionstechnisches Know-how	-	+/-	+/-	+	+
Distribution	Medienkontakte für die Vermarktung	+	+/-	+/-	+/-	+
	Medienkontakte zu TV-Redaktionen	-	-	+	+	+
	Professionelles Schnittstellenmanagement	-	-	+	-	-

Abbildung 5: Kompetenzfelder der Akteure

Fernsehproduktionsfirmen bringen das Development-Know-how, das redaktionelle Wissen und das Producing-Know-how mit. Ihnen fehlt jedoch ein ausgeprägtes Markenverständnis, da sie sich in der Hauptsache in medienspezifischen Systemkategorien und eben nicht in (Werbe-)Wirtschaftskategorien bewegen. Zudem gibt es keine gewachsenen Kontakte zu werbetreibenden Unternehmen, dafür können sie solche zu TV-Redaktionen und Programmverantwortlichen aufweisen. Schaut man sich die Kompetenzen von Agenturen detaillierter an, so muss man hier zwischen Mediaagenturen, Kreativagenturen und spezialisierten Branded-Entertainment-Agenturen unterscheiden. Allen drei Agenturformen fehlt das gewachsene Know-how zur Entwicklung, redaktionellen Umsetzung und Produktion von längeren Bewegtbildangeboten im TV. Die bisherigen Erfahrungen von Kreativagenturen konzentrieren sich auf 30-sekündige Werbespots, aber eben nicht auf längere Bewegtbildangebote, die eigene Erzählstrukturen, Dramaturgien, Figurenkonstellationen und Ästhetiken erfordern. Am ehesten dürften sich spezialisierte Branded-Entertainment-Agenturen dieses Wissen angeeignet haben, wenn sie personell so aufgestellt sind, dass sie auf Content- und Producing-Erfahrungen von medienerschaffenden Mitarbeitern zurückgreifen können. Auch betreiben Agenturen, anders als Fernsehproduktionsfirmen und TV-Sender, keine professionelle, internationale TV-Formatbeobachtung, die aber für das Entwickeln von erfolgreichen Fernsehinhalten erforderlich ist. Dafür bringen Agenturen ein ausgeprägtes Markenverständnis mit und können – anders als Fernsehproduktionsfirmen und TV-Sender – in kundenindividuellen kommunikationspolitischen Kategorien operieren und auf Bewegtbildangebote übertragen. Zudem verfügen sie über gewachsene Kontakte zu werbetreibenden Unternehmen, die den Medienakteuren fehlen. Vor diesem Hintergrund erscheint Modell 3 ein durchaus sinnvolles Modell zu sein, da hier mit den Akteuren „Agentur“ und „Fernsehproduktionsfirma“ das Know-how aus beiden Systemen abgedeckt wird. Kommunikationskooperationen

zwischen Fernsehproduktionsfirmen sowie Akteuren der Werbewirtschaft stellen eine Möglichkeit dar, Unsicherheiten, die mit den verschiedenen Kompetenzfeldern zusammenhängen, zu verringern. Hier ist dann allerdings ein professionelles Schnittstellenmanagement erforderlich, das am ehesten von Spezialagenturen wahrgenommen werden kann, da diese mit den Systemlogiken von (Werbe-)Wirtschaft und Medien vertraut sind.

Neben dem Problem der *Hidden Characteristics*, die mit der Auswahl des richtigen Agenten in Zusammenhang stehen, kommen weitere Schwierigkeiten hinzu. Der Agent, unabhängig davon, ob es sich um eine Agentur, eine Fernsehproduktionsfirma oder um beide Akteure handelt, verfügt über das größere Expertenwissen. Damit haben Agenturen bzw. Fernsehproduktionsfirmen stets einen Informations- und Kompetenzvorsprung (*Hidden Information*) gegenüber dem Prinzipal, denn gewisse Entscheidungen und Leistungen kann das werbetreibende Unternehmen gar nicht beurteilen. Hätte es die gesamten Kenntnisse und Fähigkeiten zur Entwicklung und Produktion von Branded-Entertainment-Programmen, könnte es die Aufgaben selbst übernehmen (dieser Fall ist in Modell 4 wiedergegeben, vgl. Abbildung 4, findet sich aber in der Praxis nur selten). Werbetreibende Unternehmen können die Qualität des Leistungsergebnisses von Agentur oder Produktionsfirma nicht beurteilen, da ihnen das dazugehörige Know-how fehlt. Auch die Leistungserstellung kann nur ungenügend beobachtet und beurteilt werden (*Hidden Action*). Der Prinzipal kann beispielsweise nicht beobachten, ob der Agent bei der Entwicklung des Branded-Entertainment-Angebots Formatideen wiederverwertet, die für einen anderen Kunden bereits entwickelt und von diesem verworfen worden sind. Generell kann das werbetreibende Unternehmen nicht die inhaltlichen, technischen und ästhetischen Anforderungen des Fernsehjournalismus einschätzen, die der jeweiligen Senderfarbe und den individuellen Format- und Produktionsanforderungen entsprechen müssen. Auch überschaut der Prinzipal nicht den Produktionsprozess. Er kann z. B. nicht erkennen, ob mit hochwertigen EB-Teams gedreht wurde oder unerfahrenen DV-Produzern oder ob bei der Recherche von Fernsehprotagonisten tatsächlich höchster Arbeitseinsatz des Agenten geleistet worden ist.

Die Unsicherheit des Prinzipals bezüglich der Leistung des Agenten wäre unproblematisch, würden die Akteure die gleichen Ziele verfolgen. Die bei Branded-Entertainment-Produktionen involvierten Akteure verfolgen jedoch jeweils eigene Ziele. Zunächst einmal ist davon auszugehen, dass jedes der Unternehmen seinen Gewinn maximieren will, allerdings jedes seinen eigenen. Das werbetreibende Unternehmen, das als Prinzipal gegenüber einer Agentur oder einer Fernsehproduktionsfirma fungiert, fokussiert neben der Gewinnmaximierung als Oberziel auch das Erreichen von Marketingzielen. Die Agentur hingegen „ist ihrerseits zum einen daran interessiert, selbst Gewinne zu erzielen, also entweder hohe Entlohnung zu erhalten oder aber ihre eigenen Kosten niedrig zu halten, und sie ist andererseits nicht nur an Werbewirkung und Brand Integration, sondern auch an einem möglichst hohen Kreativitätsgrad des Programms interessiert, weil sie sich dadurch branchenintern positionieren kann“ (Siegert/Brecheis 2005: 150). Es ist also möglich, dass der Kreativität des Contents ein besonderer Stellenwert eingeräumt wird, was nicht unbedingt mit den Vorstellungen des werbetreibenden Unternehmens übereinstimmen muss (vgl. Schachtner 2002:55). Auch Fernsehproduktionsfirmen verfolgen eigene Ziele: Neben dem Rentabilitätsziel, das Branded-Entertainment-Programm unter Einsatz möglichst geringer Kosten zu produzieren und für den Content einen möglichst hohen Preis zu erzielen, geht es ihnen auch um spezielle fernsehjournalistische Interessen und darum, eine hohe Zuschauerquote zu generieren, da dies die entscheidende Kennzahl für Produktionsfirmen ist, sich im Markt zu profilieren. Die Marketingziele des auftraggebenden werbetreibenden Unternehmens spielen für klassische Fernsehproduktionsfirmen keinerlei Rolle. Weil es bei Branded-Entertainment-Programmen, zumindest in den Modellen 2 und 3, einen hohen Abstimmungsbedarf mit nicht werblich ausgerichteten Akteuren gibt, können die Interessen weiter auseinanderliegen. „Während das Eigeninteresse der werbetreibenden Unternehmen immer noch auf Effizienz und Effektivität der Werbung ausgerichtet ist“ (Siegert/Brecheis 2005:238), müssen die weiteren Beteiligten auch den speziellen journalistischen, ästhetischen und dramaturgischen Anforderungen Folge leisten. Dementsprechend gehen werbetreibende Unternehmen tendenziell davon aus, dass sich Formatinhalte von TV-Produktionen dem beworbenen Produkt unterordnen müssen, während Medienunternehmen das genau umgekehrt sehen: Content comes first – die TV-Formatlogik mitsamt ihren fernsehspezifischen Entertainment-Regeln hin-

sichtlich der Erzählstruktur, Dramaturgie, Protagonistenauswahl und Ästhetik muss die Produkteinbettung bestimmen.

Damit ist die Entscheidung eines werbetreibenden Unternehmens für ein Branded-Entertainment-Angebot mit hohen Unsicherheiten verbunden. Neben der ungleichen Informationsverteilung und den Zielkonflikten kommen Umweltunsicherheiten (vgl. Schachtner 2002:50 ff.) wie das Fehlen von Standards zur Messung der Werbewirkung von Branded Entertainment hinzu. Zwar können die Reichweiten von ausgestrahlten Branded-Entertainment-Formaten herangezogen werden, es fehlt jedoch aufgrund des frühen Marktstadiums „eine institutionalisierte, kontinuierliche, systematische und repräsentative Rückkopplung zu Nutzung, Wirkung und Erfolg, wie sie sich für die klassische Werbung etabliert hat“ (Siegert/Brecheis 2005:239). Sowohl quantitative als auch qualitative Formen der Wirkungsmessung sind grundsätzlich auch auf Branded-Entertainment-Angebote anwendbar, sie unterbleiben bis dato jedoch weitgehend, da Unternehmen derzeit die Kosten für die Mediaforschung einer Kommunikationsform scheuen, die sich noch in der Pionierphase befindet. Das Fehlen einer professionalisierten Evaluation von Branded-Entertainment-Angeboten wird so zu einem weiteren Unsicherheitsfaktor für den Prinzipal. Denn es ist gerade die Mediaforschung, die normalerweise als Schnittstellen- und Übersetzungsstation zwischen den Systemen „Wirtschaft“ und „Medien“ fungiert und unterschiedliche Sprachen und Codes kompatibel und anschlussfähig macht, und zwar dadurch, „dass sie publizistische Leistung ökonomischmonetär fassbar macht und umgekehrt die Basis liefert, um die Frage, welche publizistische Leistung mit einem gewissen Geldbetrag erreicht werden kann, zu beantworten“ (Frey-Vor/Siegert 2008:36). Eine professionalisierte Werbewirkungsmessung ermöglicht es, Leistungen des Mediensystems in Preise und Kosten umzurechnen und Zahlungen in erwartbare Publizitätsleistungen (beispielsweise mittels des Tausender-Kontakt-Preises) zu übersetzen. Das Fehlen einer Erfolgsmessung und damit einhergehend der Mangel an Standards bei der Preisgestaltung lassen Branded-Entertainment-Angebote für werbetreibende Unternehmen zusätzlich undurchsichtig erscheinen.

Hinzu kommt ein weiterer Punkt, der mit dem Distribuenten von Branded-Entertainment-Angeboten, dem TV-Sender, zusammenhängt. Der Fernsehsender hat stets die Entscheidungshoheit darüber, was auf seiner Plattform ausgestrahlt wird. Dies stellt eine latente Unsicherheit sowohl für Agenturen, Produktionsfirmen als auch werbetreibende Unternehmen dar. Ohnehin profitiert der TV-Sender in besonderem Maße von Branded-Entertainment-Angeboten. In der Praxis gestaltet es sich mittlerweile so, dass die Platzierung finanziell abgegolten wird, da TV-Sender Branded Entertainment ebenfalls als Geschäftsfeld entdeckt haben. Fernsehsender genießen somit einen doppelten Vorteil: Sie bekommen nicht nur Content geliefert, der im besten Fall so erfolgreich ist, wie ein rein redaktionelles Programm, für das ansonsten Kosten durch die beauftragten Produktionsfirmen entstanden wären – sie beziehen auch noch Geld dafür von den Werbetreibenden.

#### **4. Lösungsansätze für das Schnittstellenmanagement von Branded-Entertainment-TV-Produktionen**

Um den Unsicherheiten zu begegnen, die aufgrund der Informationsasymmetrie und der Zielkonflikte entstehen, können unterschiedliche Maßnahmen ergriffen werden. Vor Vertragsabschluss muss ein Screening erfolgen, um einen adäquaten Agenten zu finden. Da es aufgrund der rechtlichen Situation und des frühen Marktstadiums in Deutschland bislang kaum Erfahrungen mit Branded Entertainment im Fernsehen gibt, sollte dies vor dem Hintergrund bereits erfolgreich umgesetzter Cases und aufgrund von Reputation erfolgen. Zudem sollte das werbetreibende Unternehmen als Prinzipal in Erwägung ziehen, ein Anreizsystem für seine Agenten zu schaffen, um dafür zu sorgen, dass die Informationsasymmetrien nicht zu seinen Ungunsten ausgenutzt werden. Denkbar wäre es, die Agenten in Form einer Erfolgsprovision zu beteiligen, sollte das Branded-Entertainment-Angebot eine bestimmte, vorher definierte Kennzahl erzielen. Dies kann die Zuschauerquote oder das Ergebnis einer Werbewirkungsuntersuchung sein. Diese Vorgehenswei-

se hätte zum Vorteil, dass trotz der vorhandenen Zielkonflikte die Agenten auf die Marketingziele des Auftraggebers eingeschworen würden. Sinnvoll ist es, Kennzahlen aus beiden Systemen – dem Medien- und dem Wirtschaftssystem – zu verwenden. Während klassische Werbespots nicht am Quotenerfolg gemessen werden, muss ein Branded-Entertainment-Angebot, das sich ja als ein redaktionelles Programm profilieren will, eigenständig aufgrund seiner Inhalte eine Zuschauerquote erzielen können, die im Bestfall über dem Senderdurchschnitt liegt. Ansonsten besteht die Gefahr, dass der TV-Sender den Audience Flow seines Programms gefährdet sieht und womöglich von der Ausstrahlung insbesondere längerer, mehrteiliger Branded-Entertainment-Inhalte absieht. So gesehen ist es sinnvoll, neben Kennzahlen der Werbewirkung auch die Währung des Mediensystems – die Zuschauerquote – bei der Konzeptionierung von Anreizsystemen zu berücksichtigen. Auf Seiten der Werbewirkungsforschung ist zudem eine Professionalisierung von Evaluationsmöglichkeiten einzuleiten, da diese aufgrund des frühen Marktstadiums von Branded-Entertainment-Angeboten in Deutschland nicht systematisch aufgebaut werden konnte. Diese könnte von den Agenten initiiert werden, die sich längerfristig auf dem Branded-Entertainment-Markt behaupten wollen. Insbesondere sind hier die spezialisierten Branded-Entertainment-Agenturen gefragt. Ohnehin wäre eine zunehmende Professionalisierung und Institutionalisierung von Schnittstellenmanagern erstrebenswert, die den kompletten Prozess von Branded-Entertainment-Produktionen begleiten. Spezialagenturen bringen hierfür die besten Kompetenzen mit (vgl. Abbildung 5). Trotz des frühen Marktstadiums und den daraus resultierenden Unsicherheiten für werbetreibende Unternehmen beinhalten Branded-Entertainment-Angebote jedoch aufgrund der Innovativität, Aufmerksamkeitsstärke und Glaubwürdigkeit ein hohes Potenzial als strategisches Kommunikationsinstrument für Marken. Auch für die Akteure des Mediensystems dürften sie zunehmend von Interesse sein, da sich so neue Programmbeschaffungsfelder und Einnahmequellen generieren lassen.

## Literaturverzeichnis

- Duttenhöfer, Michael (2006): Branded Entertainment. Grundlagen – Definition – Beispiele unter besonderer Berücksichtigung des Kurzfilms als Branded-Entertainment-Produkt, Saarbrücken.
- Frey-Vor, Gerlinde et al. (2008): Mediaforschung, Konstanz.
- Fröhlich, Kerstin (2007): Koordination und Innovation in der TV-Input-Produktion. Institutionenökonomische Analyse der Beziehung zwischen Sender und Produktionsfirma. In: MedienWirtschaft 4 (2007), Sonderheft, S. 38–47.
- Gerhards, Jürgen (1994): Politische Öffentlichkeit. Ein system- und akteurstheoretischer Bestimmungsversuch. In: Neidhardt, F. (Hrsg.): Öffentlichkeit, öffentliche Meinung, soziale Bewegungen, Opladen, S. 77–105.
- Kleist, Thomas et al. (2007): Audiovisuelle Mediendienste heute und morgen. Die Revision der EG-Fernsehrichtlinie, Berlin.
- Kohring, Matthias/Hug, Detlef (1997): Öffentlichkeit und Journalismus. Zur Notwendigkeit der Beobachtung gesellschaftlicher Interdependenz – ein systemtheoretischer Entwurf. In: Medien Journal 21. Jg. (1997), H. 1, S. 15–33.
- Luhmann, Niklas (1996): Die Realität der Massenmedien, 2., erw. Aufl., Opladen.
- Schachtner, Dirk (2002): Die Beziehung zwischen werbungstreibendem Unternehmen und Werbeagentur. Theoretische Systematisierung und empirische Überprüfung eines Prinzipal-Agenten-Modells, Wiesbaden.
- Siegert, Gabriele et al. (2007): Die Zukunft der Fernsehwerbung. Produktion, Verbreitung und Rezeption von programmintegrierten Werbeformen in der Schweiz, Bern u. a.
- Siegert, Gabriele/Brecheis, Dieter (2005): Werbung in der Medien- und Informationsgesellschaft. Eine kommunikationswissenschaftliche Einführung, Wiesbaden.
- Tropp, Jörg (1997): Die Verfremdung der Werbung. Eine Analyse zum Zustand des Werbewirtschaftssystems, Opladen.

- Tsvetkova, Kristina (2007): Let Us Entertain You. Branded Entertainment als neuer Hoffnungsträger der Werbebranche in der digitalen Zukunft, Saarbrücken.
- van Eimeren, Birgit/Frees, Beate (2008): Bewegtbildnutzung im Internet. In: Media Perspektiven 7 (2008), S. 350–355.
- Zurstiege, Guido (2002): Werbung als Funktionssystem. In: Scholl, A. (Hrsg.): Systemtheorie und Konstruktivismus in der Kommunikationswissenschaft, Konstanz, S. 147–159.

