

## **9. PERSONALSTRUKTUR**

### **9.1 Produktion**

#### **9.1.1 Redaktion und Moderation**

Entscheidend für den Erfolg eines Regional- oder Lokal-TV-Senders ist die Qualifikation der Mitarbeiter. Dies gilt zuallererst für die Programmleitung. Aufgabe des Chef-Redakteurs eines Regional- oder Lokal-TV-Sender ist es, ein ansprechendes Programm mit höchster Effektivität zu produzieren. Zu seinen wesentlichen Aufgaben gehören Selektion, Planung und Koordination der Programminhalte sowie der Dreh- und Sendetermine. Je nach Größe des Senders handelt es sich hier um rein dispositive Aufgaben oder um direkte Teilnahme an der originären Berichterstattung und Programmproduktion. Bei mittleren und kleinen Regional- und Lokal-TV-Sendern übernehmen in vielen Fällen die Geschäftsführer/Inhaber die Rolle des Chefredakteurs. Auch bei den Moderatoren, Redakteuren und Reportern gibt es häufig Personen mit Doppel- oder Dreifach-Funktion.

#### **9.1.2 Studiotechnik**

Im Funktionsbereich Produktion und Technik sind je nach Programmstruktur eine Reihe qualifizierter Berufsbilder vertreten. Zu diesen Berufen zählen insbesondere die Kameramänner sowie die Licht- und Tontechniker, Bildingenieure/Maz-Operator, Grafik-Operator, Cutter und weitere Service-Techniker. Hinzu kommen ggf. noch Maskenbildner, Requisiteur und Personal für ein Sekretariat.

Bei größeren Strukturen (z.B. bei Ballungsraum-TV-Sendern) koordinieren auf der Leitungsebene Regisseur, technischer Leiter sowie Produktions- und Aufnahmeleiter den Produktionsablauf. In kleineren Regional- und Lokal-TV-Sendern mischen die Regisseure die Bilder selbst und der technische Leiter steht hinter der Kamera.

Zudem kommt es bei den Regional- und Lokal-TV-Sendern zu einer Vermischung und Verschmelzung redaktioneller und technischer Berufsanforderungen. Je nach Personalstruktur und Arbeitsablauf sind bei Regional- und Lokal-TV-Sendern die Kameramänner und/oder die Redakteure in der Lage, das Bildmaterial im Anschluss zu schneiden. Teilweise übernehmen die Redakteure auch die Bildnachbearbeitung. Somit wird das Personal bei der täglichen Berichterstattung sehr flexibel eingesetzt.

Eine aufwändigere Postproduktion, z.B. die Einfügung von grafischen Elementen oder die Bildverfremdung, erfordert jedoch umfängliche Kenntnis im Umgang mit den Schnitt- und Bearbeitungsgeräten bzw. der jeweiligen Software und stellt damit wieder eine Aufgabe für einen Spezialisten und nicht für einen Allrounder dar.

Um weitere Kosten zu sparen, werden die Kameramänner für Außendreh, Studioaufnahmen und Studiobeleuchtung eingesetzt.<sup>202</sup> Auf Tontechniker kann aufgrund voreingestellter Audio-Mischpulte weitestgehend verzichtet werden. Zudem werden häufig keine Service-Techniker benötigt, weil das Equipment (Kameratechnik, Mikrofone etc.) so weit wie möglich von den Bedienern selbst gewartet und repariert wird. Hier ist ein hoher Grad an technischem Wissen in Bezug auf die eingesetzten Geräte erforderlich.<sup>203</sup>

Lediglich bei einer PC-gestützten Bildbearbeitung und Ausspielung ist häufig der Einsatz von System-Administratoren notwendig, da das Spezialwissen vor allem bei einer nachträglichen Umrüstung eines TV-Senders häufig bei keinem Mitarbeiter vorhanden ist. Diese Systemadministratoren können i.d.R. nicht als freie Mitarbeiter (d.h. auf Stundenbasis) beschäftigt werden, weil die Gefahr besteht, dass bei einem Systemausfall der Administrator nicht schnell genug vor Ort ist, um das Problem rechtzeitig vor Sendebeginn zu beheben.

### 9.1.3 Problem der Personalkosten im Bereich Produktion

Die Personalkosten für die in der Produktion tätigen Mitarbeiter stellen häufig das größte Problem bei der Finanzierung der Regional- und Lokal-TV-Sender dar. Um diese Kosten insgesamt so gering wie möglich zu halten, werden die Mitarbeiter im Vergleich zu landesweiten und bundesweiten Fernsehsendern unterdurchschnittlich bezahlt.<sup>204</sup>

Die geringe Bezahlung bei Regional- und Lokal-TV-Veranstaltern führt jedoch dazu, dass vor allem bei den kleineren Sendern nur wenige Mitarbeiter über eine fachspezifische Ausbildung (Kameramann, Redakteur, Regisseur, Moderator, Studiotechner) verfügen. Da die regionalen und lokalen Fernsehveranstalter finanziell

---

<sup>202</sup> Sturm, Robert und Zirbik, Jürgen: "Die Fernseh-Station – Ein Leitfaden für das Lokal- und Regionalfernsehen", Konstanz 1998, S.183ff

<sup>203</sup> ebenda

<sup>204</sup> Dies zeigt z.B. die Studie der Arbeitsgemeinschaft Kommunikationsforschung (AKM) zur Vergütung der Beschäftigten der lokalen und landesweiten Rundfunkanbieter in Bayern, die im Auftrag der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien (BLM) im Frühsommer 2002 durchgeführt wurde. Die Studie verdeutlicht die Unterschiede bei den Gehältern und Bezügen der Mitarbeiter regionaler und lokaler Fernsehsender in Bayern im Vergleich zu ihren Kollegen bei den landesweiten Fensterprogrammen auf Sat.1 ("17:30 Uhr Live für Bayern") und dem Wochenendmagazin "Bayernjournal", das als Fensterprogramm auf Sat.1 und RTL ausgestrahlt wird. (vgl. Abschnitt 14.3.1 Der Regional- und Lokalfernsehmarkt in Bayern) Während die Mitarbeiter der landesweit verbreiteten Fernsehprogramme durchschnittlich 2.990 € verdienen, lagen die Durchschnittsgehälter bei den Lokal-TV-Sendern nur bei 2.238 € im Monat.

Darüber hinaus nehmen die Sender so weit wie möglich Personaleinsparungen vor, um das Personalkostenniveau weiter zu verringern. Erste Ergebnisse der noch unveröffentlichten DLM-Studie "Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2002" zeigen zudem, dass sich die Zahl der Erwerbstätigen bei den landesweiten Programmanbietern (Regionalfenster auf Sat.1 und Bayerisches Fernsehen) sowie bei den Regional- und Lokal-TV-Sendern in Bayern von 2000 bis 2002 um 22 Prozent auf nur noch 560 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte verringert hat. Im gleichen Zeitraum ist die Zahl der freien Mitarbeiter um 23 Prozent, von 481 auf 369, zurückgegangen. Damit sind seit 2000 allein im Bereich des lokalen und landesweiten Fernsehens 246 Arbeitsplätze in Bayern verlorengegangen. Durch den Beschäftigungsabbau wurden die Personalkosten der bayerischen TV-Anbieter insgesamt von 19,3 auf 18,6 Mio. € in 2002 zurückgeführt. Quelle: Erste Ergebnisse der noch unveröffentlichten Studie des DIW/Hans-Bredow-Institut Hamburg/Arbeitsgruppe Kommunikationsforschung München (AKM): "Beschäftigte und wirtschaftliche Lage des Rundfunks in Deutschland 2002" Studie im Auftrag der Direktorenkonferenz der Landesmedienanstalten (DLM), Bayerische Landeszentrale für neue Medien, Pressemitteilung vom 28.05.2003

nicht in der Lage sind, eine entsprechende Anzahl an "Medienprofis" zu beschäftigen, werden in fast allen Bereichen verstärkt Volontäre und Praktikanten mit wesentlichen Produktionsaufgaben betraut. Eine Vielzahl der festangestellten Mitarbeiter regionaler und lokaler Fernsehsender sind zudem "Quereinsteiger", die ihr Handwerk nicht im Rahmen einer Berufsausbildung erlernt haben.

Neben den fehlenden Produktionsmitteln begrenzt daher vor allem eine mangelnde Ausbildung des Personals die technische und inhaltliche Qualität des Programms. Hier besteht insgesamt bei vielen Sendern ein großer Bedarf an Fortbildungsmaßnahmen in allen wesentlichen Bereichen: Kameratechnik, Moderation, Redaktion, Studiotechnik, Marketing bzw. Vermarktung und weitere betriebswirtschaftliche Kenntnisse.<sup>205</sup>

Der extensive Einsatz von Volontären und Praktikanten bringt zudem das Problem einer hohen Personalfuktuation mit sich. Dies sorgt für entsprechende Reibungsverluste bei den Regional- und Lokal-TV-Sendern, weil ständig neue Mitarbeiter in den Sendebetrieb eingeführt werden müssen.<sup>206</sup>

Fortbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen, die teilweise kostenlos von den Landesmedienanstalten angeboten werden, verstärkten in der Vergangenheit das Problem der Personalfuktuation. Aufgrund des niedrigen Lohnniveaus war es für regionale und lokale Fernsehanbieter bislang schwer, Personal mit höherer Qualifikation zu halten. Die Mitarbeiter nutzen die kostenlose Ausbildung häufig als Sprungbrett zu größeren wirtschaftlichen Einheiten, d.h. den überregionalen oder bundesweiten Medienunternehmen.<sup>207</sup>

Seit Beginn der "Kirch-Krise" – verstärkt durch stagnierende bzw. sinkende Werbeumsätze – mussten die nationalen privaten Rundfunkveranstalter und zuliefernden Fernsehproduktionsfirmen im Jahr 2002 eine Vielzahl von Mitarbeitern entlassen. Daher ist ein Wechsel zum nationalen Fernsehen derzeit kaum möglich. Regional- und Lokal-TV-Sender sind daher zur Zeit besser in der Lage, qualifizierte Mitarbeiter trotz niedrigem Lohn-Niveau zu halten.<sup>208</sup>

---

<sup>205</sup> Hier besteht das Problem, dass viele Regional- und Lokal-TV-Betreiber kaum in der Lage sind, Mitarbeiter für Fortbildungskurse freizustellen, ohne dass der reibungslose Sendeablauf beeinträchtigt wird.

<sup>206</sup> Als Beispiel für das Lohn-Niveau im Lokal-TV-Markt kann die AKM-Studie (Arbeitsgemeinschaft Kommunikationsforschung) zur Vergütung der Beschäftigten im lokalen und landesweiten Rundfunk in Bayern aus dem Jahr 2003 herangezogen werden. Die bayerischen Fernsehanbieter (inkl. bundesweit verbreiteter TV-Programme und öffentlich rechtlichem Rundfunk) zahlen ihren Mitarbeitern durchschnittlich 2.420 €. Die Gehälter der lokalen Programmanbieter liegen mit durchschnittlich 2.238 € unter den Durchschnittswerten. Verglichen mit den Ergebnissen von 1997 sind die Vergütungen in den Gehaltsgruppen, die Tätigkeiten besonderer betrieblicher Verantwortung mit selbstständigen Aufgabengebieten und Entscheidungsbefugnissen beinhalten, um 15 bzw. 20 Prozent gestiegen. Dagegen sind die Bezüge für Tätigkeiten, die eine abgeschlossene Berufsausbildung bzw. zzgl. erweiterte Kenntnisse und Berufserfahrung umfassen, (Redakteure, Moderatoren, qualifizierte Marketing- und Außendienstmitarbeiter, Kameraleute und Techniker), verglichen mit 1997 nicht gestiegen bzw. bei Berücksichtigung der Inflationsrate im Realeinkommen sogar leicht gesunken. Differenziert nach Hörfunk und Fernsehen trifft dies in größerem Umfang auf den TV-Bereich zu. Quelle: Pressemitteilung der BLM vom 28.05.2003: "BLM legt Studie zur Vergütung der Beschäftigten im lokalen und landesweiten Rundfunk in Bayern vor"

<sup>207</sup> Bericht der Staatsregierung zur wirtschaftlichen Situation des lokalen und regionalen Fernsehens in Bayern vom 4. Juli 2001 ([http://text.bayern.de/Wirtschaftsstandort/Medien\\_und\\_luK/Medien/010620.html](http://text.bayern.de/Wirtschaftsstandort/Medien_und_luK/Medien/010620.html))

<sup>208</sup> Darüber hinaus können die Lokal-TV-Sender von der Personalkostenförderung der Arbeitsämter Gebrauch machen und damit einen Großteil der Lohnkosten für arbeitslos gemeldetes, qualifiziertes Personal einsparen.

Besonders im Bereich der Nachrichtensprecher und Moderatoren stellt die mangelnde Qualifikation und die Personalfuktuation ein großes Problem dar. Professionelle Bildschirmköpfe sind als Identifikationsfiguren für die Regional- und Lokal-TV-Sender von entscheidender Bedeutung. Die Moderatoren und Sprecher bestimmen neben den Inhalten, der Bildqualität sowie dem Screen- und Studiodesign in hohem Maße die Zuschauerakzeptanz und Nutzungsfrequenz des Senders. Um ihre Funktion als "Gesicht" eines Senders wahrnehmen zu können und dadurch eine entsprechende Zuschauerbindung zu erzeugen, müssen diese Moderatoren längere Zeit auf dem Bildschirm präsent sein.<sup>209</sup> Dies gilt besonders für Regional- und Lokal-TV-Sender, bei denen die lokale Nachrichtensendung den Hauptprogrammbestandteil bildet.<sup>210</sup>

## 9.2 Marketing und Verkauf

### 9.2.1 Aufgaben des Marketings und des Verkaufs

Eine weitere wichtige Personalgruppe der Regional- und Lokal-TV-Sender stellen die Marketingmitarbeiter und Werbezeitverkäufer dar. Das Marketing spielt eine entscheidende Rolle für die Refinanzierung des Fernsehsenders. Eine wesentliche Aufgabe des Marketings ist es, durch Präsenz des Senders in der Öffentlichkeit in Form von Eigenwerbung und Promotion-Aktionen die Senderbekanntheit sowie die Zuschauerbindung zu steigern. Dazu zählen vor allem Außenaktionen im Verbreitungsgebiet z.B. durch Aktionsstände oder durch kostenlose Moderation und Übertragung von Veranstaltungen, um Präsenz vor Ort zu vermitteln. Ein kostengünstiges Mittel zur Zuschauerbindung sind außerdem Studioführungen, Sendungen mit Publikum und Aktionen mit Schulklassen.

Die zweite wesentliche Aufgabe des Marketings ist es, die Bekanntheit des Senders bei potenziellen Werbekunden zu steigern. Nur wenn Unternehmen aus der Region den Lokal-TV-Sender kennen und ihn als ernst zu nehmendes Werbemedium wahrnehmen, besteht eine Chance, sie als Werbekunden zu gewinnen. Hier geht das Marketing in die Vermarktungstätigkeit über.

In vielen Fällen fällt das Sender-Marketing in den Verantwortungsbereich der Werbezeitenverkäufer, die im regionalen und lokalen Markt bei ortsansässigen Unternehmen Werbespots, Sponsorings oder PR-Beiträge akquirieren. Das Anforderungsprofil an die Werbezeitverkäufer ist sehr hoch. Sie benötigen zum einen Wissen über die Branchen der potenziellen Werbekunden. Zum anderen müssen die Verkäufer über soziale und emotionale Kompetenzen verfügen, um im Verkaufsgespräch erfolgreich zu sein.<sup>211</sup>

---

<sup>209</sup> Sturm, Robert und Zirbik, Jürgen: "Die Fernseh-Station – Ein Leitfaden für das Lokal- und Regionalfernsehen", Konstanz 1998, S.183ff

<sup>210</sup> Eignet sich keiner der Redakteure für die Präsentation der Inhalte vor der Kamera, können z.B. externe Radio-Nachrichten-Sprecher auf Stundenbasis die Nachrichtenpräsentation übernehmen.

Viele Werbekunden buchen zudem keine klassischen Werbespots, lassen sich aber für eine PR-Berichterstattung oder für andere Formen der Programmkooperation gewinnen. Daher ist es die Aufgabe des Verkäufers, nicht nur die Standardangebote für Sponsorings und PR-Beiträge anzubieten, sondern gemeinsam mit dem Kunden neue Werbeformen zu entwickeln und proaktiv Vorschläge zu unterbreiten, die speziell auf die Bedürfnisse des Kunden zugeschnitten sind. Dies bedarf einer entsprechenden Vorbereitung der Kundenakquise.

Darüber hinaus ist die Geschäftsführung oder der Verkaufsleiter darauf angewiesen, dass die Verkäufer ihnen Feedback und Anregungen aus dem Markt liefern, damit neue Formate für Sonderwerbeformen entwickelt werden können, mit denen sich Werbekunden gewinnen lassen. Lokal-TV-Sender, die sich zu einem Großteil durch Sonderwerbeformen finanzieren, können nur durch ständige Format- und Produktentwicklung in diesem Bereich überleben.

Der Key-Account-Manager (in der Regel der Geschäftsführer oder der Verkaufsleiter), der die wichtigen Werbekunden des Senders betreut, muss zudem auch in seiner Freizeit ein hohes Engagement für den TV-Sender aufbringen und bei örtlichen Veranstaltungen sowie bei Treffen von Vereinen und Verbänden präsent sein. Zudem ist es Aufgabe eines Verkaufsleiters, engen Kontakt zu den Geschäftsführern regional und lokal werbungstreibender Unternehmen zu pflegen.

### **9.2.2 Problem der Personalkosten im Bereich Verkauf**

Während bei größeren regionalen und lokalen Fernsehsendern eine spezielle Abteilung einzelner Personen oder Personengruppen mit der Vermarktung und dem Marketing betraut ist, bzw. zusätzlich die Hilfe von Anzeigenvertretern in Anspruch genommen wird, fällt der Verkauf der Werbezeiten bei kleineren Lokal-TV-Sendern in den alleinigen Verantwortungsbereich des Geschäftsführers. Da die Geschäftsführer jedoch in der Regel stark in das Tagesgeschäft der Programmproduktion eingebunden sind, kommen das Sendermarketing und vor allem auch die Werbegeldakquise vielfach zu kurz. Die häufig zu geringe Anzahl der Verkäufer, bzw. das Fehlen von Verkäufern ist damit eine der wesentlichen Ursachen für die geringe Wirtschaftlichkeit der Regional- und Lokal-TV-Sender.

Die im Rahmen dieser Untersuchung durchgeführte Telefonbefragung ergab, dass Lokal-TV-Sender mit einer Reichweite unter 10 Tsd. Haushalte in der Regel kein Personal für den Verkauf beschäftigen. Regional- und Lokal-TV-Sender mit einer Reichweite zwischen 10 und 50 Tsd. Haushalten verfügen in den meisten Fällen zwischen null und drei Verkäufern. Erst ab einer Reichweite von 50 Tsd. Haushalten werden drei und mehr Verkäufer beschäftigt. Nur in Ausnahmefällen arbeiten fünf und mehr Verkäufer für einen Regional- oder Lokal-TV-Sender.

---

<sup>211</sup> Hier ist es von Vorteil, wenn der Verkäufer aus dem Gebiet stammt, in dem er tätig ist. Durch den lokalen Bezug (vor allem durch Sprache bzw. Zungenschlag) findet er schneller Zugang zu den Werbekunden.

**Tabelle 26: Anzahl der Verkäufer in Regional- und Lokal-TV-Sendern nach Größenklassen**

Anzahl der Verkäufer	Größenklassen der Regional- und Lokal-TV-Sender (Haushaltsreichweiten)				Gesamt
	unter 10 Tsd. HH	10 - 50 Tsd. HH	50 - 200 Tsd. HH	über 200 Tsd. HH	
Keiner	51,5%	27,5%	5,3%	7,1%	29,1%
Ein Verkäufer	36,4%	32,5%			24,3%
Zwei Verkäufer	9,1%	22,5%	47,4%	35,7%	25,2%
Drei Verkäufer	3,0%	7,5%	10,5%	14,3%	7,8%
Vier Verkäufer		2,5%	21%	14,3%	6,8%
Fünf Verkäufer			10,5%	21,4%	4,9%
Sechs Verkäufer			-	7,1%	1,0%
Sieben Verkäufer			5,3%		1,0%
<b>Ø Anzahl Verkäufer (Mittelwerte)</b>	<b>0,64</b>	<b>1,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,2</b>	<b>1,6</b>
keine Angabe		7,5%			2,8%
Gesamt	33	40	19	14	106

Frage : Wie viele Verkäufer arbeiten für den Sender?

Grundgesamtheit: 184 Regional- und Lokal-TV-Sender, Ausschöpfung/Basis: n = 106 Regional- und Lokal-TV-Sender

Quelle: Telefonbefragung, 7/2003 LPR Lokal-TV-Studie

Das Kernproblem des Verkäufermangels stellt ein klassisches "Henne-Ei-Problem" dar: Ohne Verkäufer können die Werbepotenziale im Verbreitungsgebiet nicht ausgeschöpft werden. Dadurch wird der Umsatz des Senders begrenzt und es fehlen die Mittel, gute Verkäufer einzustellen. Die Top-Verkäufer im Radio- und Zeitungsmarkt verdienen jedoch nicht selten ein Fixum von 3.000 bis 5.000 Euro pro Monat zzgl. Provision. Diese Summen können von den Lokal-TV-Sendern nicht bezahlt werden. Wenn mehrere Verkäufer für Regional- und Lokal-TV-Sender tätig sind, arbeiten diese in der Regel ausschließlich auf Provisionsbasis.

Die Telefonbefragung der Regional- und Lokal-TV-Veranstalter ergab, dass vornehmlich die Ballungsraum-TV-Sender ihren Verkäufern ein Fixum in Höhe von 1.000 Euro zahlen. Lediglich zwei mittlere Regional- bzw. Lokal-TV-Sender mit einer Reichweite zwischen 50 und 200 Tsd. Haushalten gaben an, einem oder mehreren Verkäufern ein Fixum von 1.500 Euro zu zahlen. Bei den mittleren und kleinen Regional- und Lokal-TV-Sendern erhält häufig nur der Verkaufsleiter (sofern nicht identisch mit dem Geschäftsführer) ein Fixum. Die übrigen Verkaufsmitarbeiter arbeiten in der Mehrzahl rein auf Provisionsbasis.

**Tabelle 27: Höhe des Verkäuferfixums nach Größenklassen**

Anzahl der Verkäufer mit Fixum	Größenklassen der Regional- und Lokal-TV-Sender (Haushaltsreichweiten)				
	unter 10 Tsd. HH	10 - 50 Tsd. HH	50 - 200 Tsd. HH	über 200 Tsd. HH	Gesamt
100	3,0%				0,9%
400		5,0%			1,9%
500	3,0%				0,9%
500-4000			5,3%		0,9%
600	3,0%	2,5%			1,9%
630			5,3%		0,9%
650			5,3%		0,9%
700			5,3%		0,9%
800		5,0%		7,1%	2,8%
875		2,5%			0,9%
1000			15,8%	28,6%	6,6%
1000-1800				7,1%	0,9%
1200		2,5%			0,9%
1250-2500				7,1%	0,9%
1500			10,5%		1,9%
2000-5000				7,1%	0,9%
keine Angabe	90,9%	82,5%	52,6%	42,9%	74,5%
Gesamt	33	40	19	14	106

Frage : Wie hoch ist das Fixum der Verkäufer?

Grundgesamtheit: 184 Regional- und Lokal-TV-Sender, Ausschöpfung/Basis: n = 106 Regional- und Lokal-TV-Sender

Quelle: Telefonbefragung, 7/2003 LPR Lokal-TV-Studie

Die Arbeit auf reiner Provisionsbasis führt zu einer hohen Fluktuation bei den Verkaufsmitarbeitern. Vor allem in der Startphase reichen die erzielten Provisionssummen oft nicht aus, um den Lebensunterhalt der Verkäufer zu gewährleisten. Ein häufiger Wechsel der Verkaufsmitarbeiter wirkt sich negativ auf den Akquiseerfolg des Senders aus. Der Werbezeitenverkauf ist ein Geschäft, das in hohem Maße von persönlichen Kontakten, Sympathien und Antipathien geprägt ist. Diese sozialen Kontakte kann ein Verkäufer erst nach einer gewissen Zeit und durch wiederholten Kontakt im Markt entwickeln. Daher muss jeder neue Verkäufer im Prinzip auch die bestehenden Kontakte des Senders zu Werbekunden neu aufbauen.