

**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

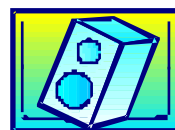
**Ernst Elitz**

**Chancen und Probleme  
einer Fusionierung von Rundfunkanstalten.  
Das Beispiel DeutschlandRadio**

**Reihe Arbeitspapiere  
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln  
Heft 34/1995**

**2. Aufl.**

**Köln, im Juni 1995**



**Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln**

Direktoren: Prof. Dr. K. - H. Hansmeyer, Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

ISSN 0945-8999

ISBN 3-930788-23-3

Preis: 8,-- DM



# Ernst Elitz

## Chancen und Probleme einer Fusionierung von Rundfunkanstalten. Das Beispiel DeutschlandRadio

<b>0. Einführung</b> .....	1
<b>1. Gründung und Funktion von DeutschlandRadio</b> .....	2
<b>2. Gremien</b> .....	5
<b>3. RIAS, Deutschlandfunk, DS Kultur - Die erste Fusion: Zahlen und Fakten</b> .....	6
<b>4. Drei unterschiedliche Unternehmenskulturen</b> .....	7
<b>5. Vorgaben für die Neuordnung</b> .....	9
5.1. Zwei komplementäre Programme.....	9
5.2. Personalabbau und Transfer.....	10
5.3. Neustrukturierung.....	11
5.4. Synergieeffekte mit ARD und ZDF.....	12
<b>6. Erste Maßnahmen</b> .....	13
<b>7. Aufgaben und Probleme bei der Neustrukturierung</b> .....	15
<b>8. Finanzielle Grundlagen von DeutschlandRadio</b> .....	19
<b>9. Vergütungstarifverträge für DeutschlandRadio</b> .....	21
<b>10. Frequenzsituation</b> .....	22
<b>11. Resümee und Konsequenzen für künftige Fusionen</b> .....	24



## 0. Einführung\*

Das DeutschlandRadio ist die erste Fusion im öffentlich-rechtlichen Bereich. Es hat den Deutschlandfunk, RIAS Berlin und den Deutschlandsender Kultur aus der ehemaligen DDR zusammengeführt. Am 17. Juni 1993 unterzeichneten die sechzehn Ministerpräsidenten der deutschen Bundesländer den Staatsvertrag über die Gründung des DeutschlandRadios. Bis zum Dezember des Jahres 1993 hatten alle Länderparlamente dem Staatsvertrag zugestimmt. Das neue Unternehmen konnte damit am 1. Januar 1994 seine Arbeit aufnehmen. Die Gremien - Verwaltungsrat und Hörfunkrat - konnten sich konstituieren. Damit war die Voraussetzung für die Wahl des DeutschlandRadio-Intendanten geschaffen. Er wurde im März 1994 gewählt und trat sein Amt am 1. April 1994 an. Ihm oblag es nun, die Führungsspitze des Hauses zusammenzustellen: Einen Verwaltungs- und einen Technischen Direktor, einen Programmdirektor für das Kölner, einen für das Berliner Programm sowie Chefredakteure und Hauptabteilungsleiter. Im Sommer des vergangenen Jahres war die Führungscrew perfekt.

Mit der Gründung des neuen fusionierten Unternehmens war auch die Frage obsolet, die die Süddeutsche Zeitung ihren Lesern einmal gestellt hatte: Warum gibt es eigentlich bundesweites Fernsehen, aber keinen bundesweiten Hörfunk? - Jetzt gab es auch in Deutschland parallel zu den bundesweit ausgestrahlten Fernsehprogrammen von ARD und ZDF zwei bundesweite Hörfunkprogramme. In den Debatten vor der Gründung des Unternehmens hatte das ZDF mit seiner bundesweiten Aufgabenstellung Interesse an der Übernahme der bundesweiten Hörfunkprogramme gezeigt. Auf der anderen Seite stand die ARD, die mit ihren Landesrundfunkanstalten auf ihre besondere Hörfunkkompetenz hinwies. Das Ergebnis war ein politischer und medienpolitischer Kompromiß. Die Länder errichteten die gemeinnützige, rechtsfähige Körperschaft öffentlichen Rechts 'DeutschlandRadio', und ARD und ZDF erhielten Mitgliedsstatus. Der Auftrag des Staatsvertrages war der Betrieb zweier programm- und produktionsgerecht gleichgewichtiger Funkhäuser in Köln und Berlin und die Ausstrahlung zweier Hörfunkprogramme, die beide ihre Schwerpunkte in den Bereichen Information und Kultur haben. Einmalig war einmal die bundesweite Ausstrahlung von Hörfunkprogrammen. Einmalig war auch der Auftrag zur klaren Konzentration auf den Kern der öffentlich-rechtlichen Grundversorgung - auf Information und Kultur. Ebenfalls ohne Vorbild ist die Tatsache, daß DeutschlandRadio als einziger öffentlich-rechtlicher Sender in seinen Programmen keinerlei Werbung ausstrahlen darf.

---

\* Erweiterte Fassung eines Vortrags, den der Verfasser, Intendant des DeutschlandRadios, am 19. Juni 1995 auf dem "rundfunkökonomischen Kolloquium" des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität Köln gehalten hat. Der Beitrag erscheint in Kürze zusammen mit den anderen Referaten dieses Kolloquiums in Manfred Kops/Günter Sieben (Hrsg.): Zur Notwendigkeit einer Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Berlin, Vistas Verlag 1995.



Schlagzeilenartig lautet der Auftrag des fusionierten Unternehmens 'DeutschlandRadio' also: Bundesweite Ausstrahlung, werbefreie Programme, Konzentration auf den Kern der Grundversorgung.

Diesen Auftrag haben die Länder mit Blick auf die Integrationsaufgabe des DeutschlandRadios im föderalen Bundesstaat im § 6 des Staatsvertrages noch stärker markiert. DeutschlandRadio hat als Radio aller sechzehn Bundesländer den Auftrag, das Geschehen in den einzelnen Ländern und die kulturelle Vielfalt in seinen Programmen angemessen darzustellen, es hat ein umfassendes Bild der deutschen Wirklichkeit zu vermitteln und es hat den Auftrag, die Zusammengehörigkeit im vereinten Deutschland sowie die gesamtgesellschaftliche Integration zu fördern. Mit dieser eindeutig formulierten bundesweiten Aufgabenstellung ist der komplementäre Charakter der beiden DeutschlandRadio-Programme gegenüber den Programmangeboten der Landesrundfunkanstalten klar konturiert. Es ist kein konkurrierendes, sondern ein komplementäres Angebot. Kein anderer Sender kann die Vielfalt des Bundesstaates so darstellen wie ein Sender, der bundesweit ausstrahlt und aus allen Ländern für alle Länder berichtet.

Deutschlandfunk und RIAS, die beide im fusionierten Unternehmen 'DeutschlandRadio' aufgingen, hatten über Jahrzehnte schon über Ländergrenzen hinweg berichtet. Sie boten den Bewohnern Ost-Berlins und der DDR unzensurierte Informationen und halfen, den Einheitsgedanken in Deutschland aufrecht zu erhalten. Mit ihren politischen und kulturellen Angeboten ermöglichten sie es den Deutschen jenseits der innerdeutschen Grenze, an den gesellschaftlichen und kulturellen Entwicklungsprozessen teilzuhaben. Das Problem, eine sinnvolle, den neuen politischen Gegebenheiten und Bedürfnissen entsprechende Neuorientierung zu finden und den Rundfunkmitarbeitern eine Zukunft zu geben, wurde von den Bundesländern, aber auch von der Bundesregierung, schnell erkannt.

DeutschlandRadio ist die erste Fusion. Und da nach einem Ökononit der Ökonomen fünfzig Prozent aller Fusionen scheitern, liegt mir daran, unsere Situation und unsere Probleme zu durchleuchten und das Ergebnis dieser Analyse offen darzulegen, damit durch eigene Einsicht und die Hilfe anderer diese Fusion gelingt, die zugleich eine Programminnovation darstellt. DeutschlandRadio ist ein Pilotprojekt. Auf Vorbilder und Erfahrungen anderer können wir nicht zurückgreifen. Deshalb brauchen wir tatkräftige Hilfe und gute Ratschläge.

## **1. Gründung und Funktion von DeutschlandRadio**

Schon sechs Monate nach der deutschen Wiedervereinigung faßten die Ministerpräsidenten der deutschen Länder einen ersten "Tendenzbeschuß" zur Gründung eines bundesweiten Hörfunks in der Hoheit der Länder. Am 4. Juli 1991 wurde dann in einem "Grundsatzbeschuß" präzisiert, daß ARD und ZDF





"eine Einrichtung zur Veranstaltung nationalen Hörfunks" gründen sollten, die damals noch *drei* werbefreie Programme (DLF, RIAS und DS Kultur) betreiben und mit einem Anteil von 75 Pfennigen aus der monatlichen Rundfunkgebühr ausgestattet werden sollte.

Von diesem Zeitpunkt an sollten aber noch zweieinhalb Jahre bis zur schwierigen Geburt des Wunschkindes der Ministerpräsidenten vergehen - dreißig Monate, das ist mehr als die Tragzeit der Elefanten. Dabei ging es hier nur um einen Sender kleineren Zuschnitts und um keinen Koloß mit 2.000, 3.000 oder 5.000 Mitarbeitern, wie sie im öffentlich-rechtlichen Bereich ebenfalls existieren. Bund und Länder mußten sich miteinander und mit den künftigen Trägern ARD und ZDF verständigen. ARD und ZDF, die sich schließlich in einer Körperschaft des öffentlichen Rechtes mit dem Namen "DeutschlandRadio" wiederfanden, hatten schon von 1992 bis 1994 diese Gemeinsamkeit beim Deutschlandsender Kultur praktiziert. Der Reformsender aus der demokratischen Wendezeit der DDR, hervorgegangen aus der "Einrichtung" unter Leitung des Rundfunkbeauftragten Rudolf Mühlfenzl, war damals in die Obhut der beiden großen öffentlich-rechtlichen Systeme gegeben worden. Ohne die Unterstützung durch das ZDF, vom Dienstwagen über die Honorar- und Gehaltsabrechnung und die Medienforschung bis zum Zugang zur Agenturdatenbank über Satellit aus Mainz, wären die 186 Beschäftigten den Anforderungen eines hochwertigen 21-Stunden-Programms nicht gewachsen gewesen.

Wie und warum war dieses einmalige Programm Deutschlandsender Kultur (DS Kultur) entstanden? Der Staatsrundfunk der DDR war im Oktober 1990 in eine Abwicklungsgesellschaft des Einigungsvertrages, "die Einrichtung", übergegangen und sendete auf das Datum seiner endgültigen Einstellung, den 31. Dezember 1991, hin. Dabei entstand durch Unterstützung des Runden Tisches das auf Kultur und klassische Musik gestützte Programm von DS Kultur, das den Artikel 35 des Einigungsvertrages zum Kulturerhalt für sich in Anspruch nehmen konnte. Es zierte obendrein das Revers des Rundfunkbeauftragten der Einrichtung, Rudolf Mühlfenzl, der sich ansonsten in der deutschen Presse als "Schlächter der Ost-Medien" schimpfen lassen mußte. Von 15.000 Mitarbeitern des Staatlichen Rundfunkkomitees fanden 186 Mitarbeiter nach einer neuen Stellenausschreibung ihre Heimat bei DS Kultur. So hatte man mit der geplanten Fusion von DS Kultur, RIAS und DLF einen Mikrokosmos der deutschen Wiedervereinigung und des Spannungsbogens zwischen Rhein und Spree geschaffen - eine Herausforderung für alle Beteiligten.

Im weiteren Verlauf präzisierten die Ministerpräsidenten in den Verhandlungen mit dem Bund ihre Vorgaben und setzten einen Gründungsausschuß aus Vertretern von Bund, Ländern, ARD, ZDF, RIAS, Deutschlandfunk und DS Kultur ein, der als Vorentscheidungsgremium 14 Monate über Personal- und Finanzausstattung, Frequenzverteilung und Programmkonzepte des künftigen DeutschlandRadios diskutierte und tatsächlich auch entschied. Parallel dazu



verhandelten Bund und Länder über einen Überleitungsstaatsvertrag, der die Modalitäten des Übergangs von RIAS und Deutschlandfunk in die Zuständigkeit der Länder regelte. Im einzelnen ging es z. B. um die Besitz- und Eigentumsverhältnisse an den Funkhäusern und die Aufteilung der personellen "Lasten" zwischen Bund und Ländern.

Das Ergebnis entsprach den Vorgaben der Grundsatzvereinbarung zwischen Bund und Ländern vom 25. Juni 1992: Danach sollte der bundesweite Hörfunk als erste Fusion im öffentlich-rechtlichen Bereich nur noch zwei statt ursprünglich drei Programme ausstrahlen. Beide Programme sollten die Schwerpunkte Information und Kultur haben. Zudem sollte DeutschlandRadio zwei gleichgewichtige Funkhäuser an den Standorten Köln und Berlin betreiben, wobei der Sitz der Intendanz und der dazugehörigen Verwaltung Köln sein sollte. Diese Vorgaben finden sich auch im Gründungsstaatsvertrag des DeutschlandRadios wieder und markieren die Eckpunkte der Organisation und Programmgestaltung des DeutschlandRadios.

Und dann kam das entscheidende Datum. Bund und Länder unterzeichneten am 17. Juni 1993 im Roten Rathaus in Berlin die beiden Staatsverträge: den Gründungsstaatsvertrag und den Überleitungsstaatsvertrag. Parallel zum Ratifizierungsprozeß durch alle sechzehn Landtage und den Bundestag liefen die Vorbereitungen zum Programmstart von DeutschlandRadio in den letzten sechs Monaten vor dem Startdatum 1. Januar 1994 auf Hochtouren. Besonders in Berlin galt es, die beiden Sender RIAS und DS Kultur räumlich, personell und programmlich sinnvoll zusammenzuführen. Diese schwierigen politischen, organisatorischen und programmlichen Entscheidungen hatte der Gründungsausschuß vorzubereiten, da die Staatsverträge vorsahen, daß die Geschäftsleitung von DeutschlandRadio erst nach dessen Gründung und der Konstituierung von Verwaltungsrat und Hörfunkrat bestimmt werden konnte. Andererseits durften die Entscheidungen des Gründungsausschusses die künftige Geschäftsleitung nicht langfristig präjudizieren. Der Verwaltungsrat wurde rasch konstituiert, und sein Vorsitzender, ZDF-Intendant Prof. Stolte, war damit Intendant des DeutschlandRadios.

Die vom Staatsvertrag herbeigeführten Umstände führten im ersten Jahr der Existenz von DeutschlandRadio insbesondere in Berlin zu innerbetrieblichen Friktionen und Frustrationen und zum Verlust vieler verärgelter Hörer, die aus der sehr unterschiedlichen Erwartung und Gewöhnung an den RIAS einerseits und DS Kultur andererseits sich mit dem inhomogenen neuen Berliner Programm nicht identifizieren konnten. Unter Zeitdruck und der Not gehorchend hatte man schon im Vorfeld entschieden, in der ersten Tageshälfte das traditionelle RIAS-, und in der zweiten das DS Kultur-Programm zu senden. Gerade die Anhänger des RIAS konnten sich nur schwer damit abfinden, daß ihr sehr populäres Stadtprogramm, das mit seinen Marktanteilen sogar der ortansässigen Landesrundfunkanstalt den Rang abgelaufen hatte, durch eine Fülle von



anspruchsvollen, manchmal auch abgehobenen Kultursendungen ergänzt wurde.

Die Aufgabe von DeutschlandRadio, einen Beitrag zur deutsch-deutschen Integration zu leisten, wie es auch im Staatsvertrag steht, stellte sich auch jedem DeutschlandRadio-Mitarbeiter am Arbeitsplatz. Ab 1. Januar 1994 waren die 186 Mitarbeiter von DS Kultur in das schon mit 362 RIAS-Mitarbeitern besetzte Gebäude am Hans-Rosenthal-Platz in Berlin-Schöneberg gezogen. Zwei unterschiedliche, ja sogar in Ost und West gegeneinander sozialisierte Personengruppen stießen aufeinander und mußten sich unter psychischen Schmerzen arrangieren.

Mit dem 1. Januar 1994 nahm DeutschlandRadio seine Arbeit auf, abgesichert auch durch das Urteil des Bundesverfassungsgerichtes, das Bestand und Entwicklung für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk garantierte. Das DeutschlandRadio steht für beides: Es nahm bestehende Traditionen auf und entwickelte sie weiter zu einem bundesweiten, werbefreien Radio, das sich länderübergreifend auf den Kern der Grundversorgung konzentriert, ein Radio, das sich auch als kultureller und gesellschaftlicher Integrationsfaktor versteht.

## 2. Gremien

Von der Neugründung des DeutschlandRadios waren außer den drei Ursprungsprogrammen der Bund als Übergebender, die Länder als übernehmende und hoheitlich Zuständige sowie ARD und ZDF als Mitglieder und Träger der Körperschaft betroffen. Analog dazu wurden die Gremien von DeutschlandRadio konstruiert. Die neue Konstruktion war als Körperschaft angelegt, weil diese Rechtskonstruktion anders als bei der üblichen Rechtsform der öffentlich-rechtlichen "Anstalten", ARD und ZDF die Möglichkeit bot, als Mitglieder der Körperschaft und Träger des DeutschlandRadios aufzutreten.

Als Organe der Körperschaft bestimmte der Staatsvertrag neben dem Intendanten zwei Aufsichtsgremien: den achtköpfigen Verwaltungsrat aus je zwei Vertretern von ARD und ZDF sowie einem Bundes- und drei Ländervertretern aus Berlin, Nordrhein-Westfalen und Rheinland-Pfalz und den vierzigköpfigen Hörfunkrat. Im Hörfunkrat kommt der föderale Aspekt des DeutschlandRadios als Radio der Länder voll zum Ausdruck. Alle sechzehn Bundesländer sind mit einem Mitglied vertreten. Weiter gibt es sechzehn Vertreter von Landesverbänden der gesellschaftlichen Kräfte - vom Bauernverband bis zum Musikrat. Die verbleibenden acht Plätze teilen sich drei Vertreter des Bundes und fünf Vertreter gesellschaftlich relevanter Gruppen auf Bundesebene, beispielsweise die Religionsgemeinschaften. Ein weiteres Novum in der Rundfunkstaatsvertragslandschaft ist eine Regelung, nach der ein aus dem Hörfunkrat ausscheidendes



Mitglied immer durch ein neues Mitglied des jeweils anderen Geschlechts ersetzt wird.

### **3. RIAS, Deutschlandfunk, DS Kultur - Die erste Fusion: Zahlen und Fakten**

Mit den Radiosendern RIAS Berlin, Deutschlandfunk und DS Kultur wurden drei sehr unterschiedliche Rundfunkunternehmen zum DeutschlandRadio fusioniert. Am deutlichsten traten die Unterschiede in den jeweiligen Programmphilosophien, bei den personellen und technischen Ausstattungen sowie bei den organisatorischen Strukturen hervor. Die Unterschiede lagen vor allem darin begründet, daß die drei Sender unter völlig verschiedenen Umständen entstanden waren und sehr unterschiedliche politische Funktionen zu erfüllen hatten. Alle drei Sender galten als quasi-öffentlich-rechtliche Rundfunkunternehmen, hatten in Wirklichkeit aber weniger gemeinsam als der Westdeutsche Rundfunk und der Bayerische Rundfunk.

Der RIAS war im Februar 1946 in Berlin durch die amerikanische Siegermacht gegründet worden, um dem unter russischer Aufsicht sendenden "Berliner Rundfunk" ein eigenes Programm in deutscher Sprache entgegenzusetzen; er war als Instrument zur Demokratisierung und Aufklärung der Deutschen in West- und Ost-Berlin konzipiert. Der Deutschlandfunk war 1961 auf Beschluß des Bundestages - zusammen mit der Deutschen Welle - als medienpolitisch umstrittene Bundes-Rundfunkanstalt entstanden - mit dem Auftrag, den Menschen in der DDR und im europäischen Ausland ein "umfassendes Bild Deutschlands" zu vermitteln. Beide - RIAS und Deutschlandfunk - haben sich über Jahrzehnte mit ihren Qualitätsprogrammen ein hohes Ansehen in Ost und West erworben.

DS Kultur dagegen ging aus dem staatlich gelenkten Rundfunk der DDR als ein neuer Sender der DDR-Medien-Wende hervor. Er entstand im Frühjahr 1990 aus der Zusammenlegung des ehemaligen Programme "DDR 2" und "Deutschlandsender" (ehemals "Stimme der DDR"). DS Kultur sendete ein anspruchsvolles Kulturprogramm, das - von einem honorig besetzten Kuratorium wohlwollend begleitet - zugleich den Aufbruch in die Demokratie weisen wollte. Ohne die Perspektive, in den bundesweiten westdeutschen Hörfunk integriert zu werden, wäre DS Kultur am 31. Dezember 1991 zusammen mit den zur sogenannten "Einrichtung" zusammengeführten Resten des ehemaligen DDR-Rundfunks abgeschaltet worden. Aber dieses Stück Reform konnte in die einheitliche deutsche Medienlandschaft hinübergerettet werden.



Die unterschiedliche Ausstattung der drei Radiostationen sowie die tatsächliche räumliche Zusammenlegung der Mitarbeiter von RIAS und DS Kultur im ehemaligen RIAS-Funkhaus führten insbesondere in den Bereichen Personal und Frequenzen zu Ungleichgewichten zwischen beiden DeutschlandRadio-Funkhäusern in Köln und Berlin, die bis heute fortbestehen.

Alle drei Unternehmen hatten bis zur Zusammenlegung bereits einen einschneidenden Personalabbau hinter sich. Von den Anfang 1993 beim DLF, RIAS und DS Kultur vorhandenen 1462 Stellen waren bis 1994 bereits mehr als 500 Personalstellen abgebaut worden. Der DLF hatte Ende 1993 einen Abbau von 330 Stellen hinter sich (neben normalen Ruheständlern gingen am 1. Juli 1993 204 Mitarbeiter, darunter die Hauptabteilung für die fremdsprachigen Europa-Programme, und am 1. Januar 1994 noch einmal weitere 107 Kollegen zur Deutschen Welle; und viele von ihnen von dort in den Vorruhestand). Beim RIAS waren 1993 in zwei Etappen 173 Mitarbeiter zur Deutschen Welle Berlin gewechselt. Der Abbau erfolgte vorrangig nach Alters- und Sozialkriterien und nahm wenig Rücksicht auf die Funktionsprozesse der Häuser, was sich schon ab 1994 als kritisch für die täglichen Arbeitsabläufe erwies.

Da der Gründungsstaatsvertrag lediglich 710 Stellen vorsieht, müssen beim DeutschlandRadio bis Ende 1996 weitere 240 Stellen abgebaut werden. Da der Staatsvertrag hier ebenfalls den Vorruhestand als sozialverträgliches Abbauminstrument hervorhebt, werden sich weitere Probleme für die Funktionsfähigkeit der Funkhäuser nicht vermeiden lassen.

Ebenso wie die personelle Ausstattung wiesen die Verbreitungskapazitäten der drei Radiounternehmen starke Unterschiede auf, die bis heute fortbestehen. Insgesamt standen zum Zeitpunkt der ersten Fusion 36 UKW-Frequenzen unterschiedlicher Leistungsstärke, neun Mittelwellen-, drei Langwellen- und ein Kurzwellen-Sender zur Verfügung. Das Kölner DeutschlandRadio-Programm wurde nach dem 1. Januar 1994 weiterhin auf den Frequenzen des früheren Deutschlandfunks ausgestrahlt. Das DeutschlandRadio Berlin konnte nach diesem Termin die ehemaligen RIAS- und DS-Kultur-Frequenzen nutzen, was eine fast flächendeckende Versorgung in den neuen Bundesländern bedeutete. Erst schrittweise sind jetzt Frequenzen auch im Westen Deutschlands gewonnen worden. Der Deutschlandfunk war mit UKW-Frequenzen im Westen ausgestattet und hatte das DS Kultur-Sendernetz im Freistaat Sachsen zugesprochen bekommen.

#### **4. Drei unterschiedliche Unternehmenskulturen**

Drei unterschiedliche Sender, drei Traditionen, drei Unternehmenskulturen - das ergibt eine Gleichung voller Ungleichheiten. Da waren zum einen die alten und neuen Erfahrungen der DS Kultur-Mitarbeiter. Sie hatten nach 1989 einen Radiofrühling erlebt, hatten in der Nach-Wende-Zeit der DDR die Gelegenheit,



Experimente zu machen, neue Radioformen auszuprobieren und ein neues Selbstvertrauen aufzubauen. Alle wirkten an Entscheidungen mit, der Runde Tisch war die Plattform für eine neue Diskussionskultur. Aber es gab auch eine große Verunsicherung unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Rund achtzig Prozent der Rundfunkangestellten des DDR-Rundfunks waren früher Mitglieder der SED. Wie sollten sich die ehemaligen Kader verhalten? Wie sollte man unter dem Eindruck der Schuld- und Stasi-Debatte in der Gesellschaft mit der eigenen Vergangenheit im journalistischen Alltag umgehen. Alles in allem überwog in dieser Interimszeit unter der Obhut von ARD und ZDF aber ein positives Gefühl und wachsendes Selbstvertrauen.

Diese Mitarbeiter (JournalistInnen, TechnikerInnen und Verwaltungsleute), von der Gauck-Behörde mit Zertifikat "nicht aktenkundig" versehen, trafen im Berliner Funkhaus am Hans Rosenthal Platz auf Kollegen mit völlig anderen Einstellungen, Sozialisierungen und Glaubenssätzen. Sie waren der "Rundfunk im Amerikanischen Sektor", hatten eine große Geschichte hinter sich, waren eng verwachsen mit ihren Hörerinnen und Hörern und konnten sich einfach nicht vorstellen, daß es diesen viele Jahre lang in West und Ost überaus populären Sender RIAS nun nicht mehr geben sollte. Hier gingen gehobene Redakteure wie einfache Sprecher beim Verwaltungsdirektor, Programmdirektor oder Intendanten ein und aus. Hier war alles familiär. Es ging alles, man mußte nur die "richtigen" Leute um Rat und/oder Tat angehen. Das war die RIAS-Familie, geprägt ursprünglich von einem amerikanischen Arbeitsstil, der mit Bürokratie in einem Rundfunksender wenig am Hut hatte.

Als die DS Kultur-Kollegen im Januar 1994 in das RIAS-Funkhaus einzogen, prallten zwei Unternehmenskulturen aufeinander. Mitarbeiter ein und der gleichen Abteilung sprachen voneinander als "die RIAS-Leute" und "die DS Kultur-Leute". Als es Mitte 1994 daran ging, mit der neuen Programmdirektorin Gerda Hollunder eine Programmreform für das Berliner Programm auszuarbeiten, wagten ehemalige DS Kultur-Mitarbeiter nur selten, eigene Programmvorschläge einzubringen. Alte RIAS-Hasen hingegen begehrten gegen die per Staatsvertrag verordneten Programmauflagen auf, weil sie ihnen mit der Konzentration auf Information und Kultur wenig "quotenträchtig" und damit unakzeptabel erschienen. Es sollte jedoch noch heikler werden, da sich Ende 1994 die Programmdiskussionen schon sehr bald mit Überlegungen zum weiteren Personalabbau mit Blick auf die vorgeschriebenen 710 Planstellen vermischten.

Als dritte Unternehmenskultur kam dann noch der Kölner Deutschlandfunk dazu. Als ehemalige Bundesrundfunkanstalt mit hoher Akzeptanz bei der politischen Elite des Landes und einem an den Regularien der Bundesverwaltung orientierten Apparat war der Deutschlandfunk mit einem granitenen Selbstbewußtsein ausgestattet. Für viele Mitarbeiter aus diesem Sender war unverständlich, daß Irritationen und Veränderungen, die in Berlin für selbstverständlich erachtet wurden, nun auch in Köln ihre Auswirkung haben sollten. Dazu



kam, daß RIAS- und Deutschlandfunk-Vertreter sich vor der Fusion gegeneinander um Übertragungsmöglichkeiten in den Bundesländern bemüht hatten. Aus den Wettbewerbern sollten Bruder und Schwester werden. Die ehemalige Bundesanstalt Deutschlandfunk interessierte sich vorerst für die "Hauptstädter" wenig. Die Berliner aber wurden durch die Notwendigkeit, eine neue Programmstruktur zu entwerfen, zusammengeschweißt. Auf einmal wurde dynamisch gedacht, junge Kollegen preschten mit neuen Ansätzen für Programm und Verwaltung vor.

In Köln konnte das eingeführte und akzeptierte Programm mit nur geringen Variationen in das DeutschlandRadio eingehen. Und es behielt auch seinen traditionellen Namen. Diese Entscheidung war von Marketinggesichtspunkten bestimmt. Der Deutschlandfunk als Informationssender Nummer eins bot ein bewährtes Produkt mit einem bekannten Namen. Es gab schon genug Irritationen bei der Fusion. Eine weitere durch die Umbenennung hätte wenig Sinn gemacht. Das neue Berliner Programm aber bekam auch eine neue sinnfällige Bezeichnung: DeutschlandRadio Berlin.

Mit den ersten personellen Wechseln von Berlin nach Köln und durch die von der Unternehmensleitung vorgegebenen gemeinsamen Programmaktivitäten beginnt nun an den unterschiedlichen Standorten Verständnis für einander zu wachsen. Eine corporate identity läßt sich nicht anknipsen. Sie muß durch gemeinsame Aktivitäten gefördert werden. Wie der einzelne Mitarbeiter darauf anspricht und wie schnell er sie verinnerlicht und sein Handeln davon bestimmen läßt, hängt jeweils ab von seiner persönlichen Souveränität, seiner geistigen Beweglichkeit und seiner sozialen Disposition.

## **5. Vorgaben für die Neuordnung**

### **5.1. Zwei komplementäre Programme**

Anders als bei den meisten Rundfunkanstalten wurde dem DeutschlandRadio vom Staatsvertrag die Zahl der Programme vorgegeben: zwei Programme mit den Schwerpunkten Information und Kultur. Auch die Programminhalte wurden gesetzlich definiert. So heißt es in Paragraph 6 des Gründungsstaatsvertrages zur "Gestaltung der Sendungen", daß "ein objektiver Überblick über das Weltgeschehen", insbesondere ein "umfassendes Bild der deutschen Wirklichkeit vermittelt werden" soll. "Das Geschehen in den einzelnen Ländern und die kulturelle Vielfalt Deutschlands sind angemessen im Programm darzustellen." Die Sendungen sollen dabei vor allem "die Zusammengehörigkeit im vereinten Deutschland fördern" sowie der gesamtgesellschaftlichen Integration dienen.

Die Aufgabe der Programmverantwortlichen war es daher in erster Linie, trotz identischer Vorgaben für beide Programme, die Programme derart zu profilie-



ren, daß sie sich für den Hörer sinnvoll ergänzen und ihre Existenzberechtigung unter Beweis stellen. Diese Profilierung ist inzwischen gelungen. Das Kölner Programm, der Deutschlandfunk, hat seinen Wortinformationsanteil auf 75 Prozent als bewußten Kontrast zur sogenannten Entwertung in der Hörfunkszene ausgebaut. Der Deutschlandfunk ist ein "Einschaltprogramm", in dem der Hörer Tag für Tag zur gleichen Zeit bestimmte Fach- und Sachinformationen abholen kann: von Wirtschafts- über Kirchensendungen, Forschungsinformationen und Hintergrundfeatures; dazu ausführliche Nachrichten und Presseschauen und mehrstündige aktuelle Informationssendungen.

Das DeutschlandRadio Berlin dagegen ist in der Sprache der Medienwissenschaftler ein Begleitprogramm. Mit einer Mischung von ungefähr fünfzig Prozent Musik und fünfzig Prozent Wort bringt dieses Programm eine breite Palette unterschiedlicher Informationen auch aus Kunst und Kultur, bis hin zum Lifestyle. Musik gibt es beim Deutschlandfunk erst am späten Abend und in der Nacht. Das DeutschlandRadio Berlin dagegen ist 24 Stunden musikgeprägt. Dabei werden nach dem Cross-over-Prinzip anspruchsvolle Unterhaltungsmusik und leichte Klassik gemischt. Zum Abend hin verdichten sich die Kulturanteile: Hörspiele, klassische Musik, künstlerische Features. Die traditionelle Politikinformation wird konzentriert, um breite Flächen für künstlerische Eigenproduktionen beim Hörspiel und in der Musik zu schaffen. Sowohl in der Anmutung wie auch in den Inhalten sind beide Programme klar konturiert. Sie sind komplementär, komplementär auch zu den Programmen der Landesrundfunkanstalten, die sich ihrem Auftrag gemäß immer stärker auf die Regionen konzentrieren. Das DeutschlandRadio bietet in seinen Programmen dagegen länderübergreifende Informationen und spiegelt - das ist sein herausgehobener gesetzlicher Auftrag - in vielen Sendungen die Vielfalt des Föderalismus wider und erfüllt damit seine Aufgabe als kultureller Integrationsfaktor in Deutschland.

## 5.2. Personalabbau und Transfer

Noch etwas besonderes hat DeutschlandRadio als erste Fusion zu bieten. Meines Wissens ist der Überleitungsstaatsvertrag der einzige Staatsvertrag, der in einem Anhang Hunderte von Personalkennziffern enthält. Sie besiegelten die Zukunft jedes einzelnen Mitarbeiters des ehemaligen RIAS und des Deutschlandfunks, sei es seinen Übergang zur Deutschen Welle in Köln oder Berlin oder vorerst in das neue DeutschlandRadio. Mit der Bereitstellung von Arbeitsplätzen bei der Deutschen Welle hatte der Bund seinen Hauptteil der Personalabbaulasten geregelt. Der weitere Abbau in der Zuständigkeit der Länder wurde im Gründungsstaatsvertrag mit Zahlen und Zeitrahmen vorgegeben. In § 35 heißt es: "Der zunächst von Deutschlandfunk, RIAS Berlin und DS Kultur übernommene Personalbestand ist von der Körperschaft im Rahmen vorhandener arbeitsrechtlicher Möglichkeiten so zurückzuführen, daß spätestens innerhalb von drei Jahren nach Inkrafttreten dieses Staatsvertrages eine





bedarfsgerechte Planstellenzahl von höchstens 710 erreicht ist. Dabei sollen insbesondere eine Personalfuktuation sowie Vereinbarungen über einen Vorruhestand genutzt werden."

Die Fusion von RIAS und DS Kultur, also der Umzug von 186 Mitarbeitern aus Ost-Berlin in das RIAS-Funkhaus, hatte zu einem Personalübergewicht am Standort Berlin geführt. Der Sitz des Intendanten von DeutschlandRadio samt der dazugehörigen Verwaltung im Kölner Funkhaus, wie der Staatsvertrag es vorschreibt, rechtfertigt ein gewisses Personalübergewicht in Köln. So ist es im Zielstellenplan für DeutschlandRadio auch vorgesehen: Von den 710 Planstellen sollen 330 in Berlin, 380 in Köln angesiedelt sein.

Also kommt zur Vorgabe des Personalabbaus auch noch die Verpflichtung zum Personaltransfer von Berlin nach Köln. Nachdem in Berlin nun schon die Hauptlast der Fusion RIAS - DS Kultur personell-organisatorisch, strukturell, programmlich und auch psychologisch zu leisten war, muß nun bis zum 1. Januar 1997 noch etwa jeder Dritte seinen Arbeitsplatz aufgeben - in den Ruhestand, den Vorruhestand, mit einer Abfindung auf den freien Markt oder in das 550 km entfernte Kölner Funkhaus, das nach dem zwischen Unternehmensleitung und Gewerkschaften vereinbarten Rationalisierungsschutz-Tarifvertrag und nach der für den Personalabbau notwendigen Annahme der Vorruhestandsangebote einen Personalbedarf haben wird.

In Köln werden Lücken im Leistungsprofil entstehen, wenn nicht Mitarbeiter aus Berlin den Weg an den Rhein finden. Dort, wo das Funkhaus Berlin leicht Personalabbau verkraften kann und der Vorruhestand nicht weiterhilft, wäre der Transfer ideal. Aber hier stimmen häufig die inhaltlichen Qualifikationsprofile nicht überein oder die Sozialauswahl würde verletzt. Ich möchte es bei diesem Szenario zur Verdeutlichung belassen, es sagt aber alles über die wohl größte Schwierigkeit im gesamten Fusionsprozeß aus. Entscheidend wird mit sein, ob und inwieweit eine Binnensolidarität entwickelt werden kann.

### 5.3. Neustrukturierung

Zwei bundesweite Programme mit einem vorgegebenen Etat von ca. 300 Millionen DM, der über das Jahr 1995 hinaus nicht angehoben werden soll, zum Erfolg zu führen und dabei einen einschneidenden Personalabbau und -transfer zu leisten, stellt ein gewaltiges Stück Arbeit dar. Die für die notwendige Umstrukturierung von DeutschlandRadio vom Intendanten vorgegebenen Leitlinien "Konzentration" und "Zentralisierung" mußten mit Leben gefüllt werden. Ein Maximum an Synergieeffekten bei der Verwaltung, in der Technik und der Programmproduktion muß sich in der neu angestrebten Organisation widerspiegeln. Die Programmreform für Berlin bot zugleich die Chance, auch Strukturen neu zu ordnen.



Die Neustrukturierung des Unternehmens kann nur mit moderner digitaler Bürokommunikations-, Produktions- und Sendetechnik gedacht werden. Genau darin sehe ich auch eine weitere Chance. Denn der Modernisierungsschub wird sich sowohl kostenmindernd im Programm und bei der technischen Produktion auswirken müssen, als auch in puncto Konkurrenzfähigkeit zu anderen Programmanbietern positive Zeichen setzen. Flexiblere Entscheidungsfindungen auf allen Ebenen und Vereinfachung der Verwaltungsabläufe, weil vieles in einer Hand für beide Standorte gemanagt und umgesetzt werden soll, waren die Ansätze für die Geschäftsleitung von DeutschlandRadio bei der Beauftragung einer Unternehmensberatungsfirma. Der Auftrag lautete, die gesamte Struktur und die Kernprozesse mit Blick auf die Fusion zu durchleuchten und Vorschläge für eine Organisationsreform zu unterbreiten.



#### 5.4. Synergieeffekte mit ARD und ZDF

In Übereinstimmung mit der rechtlichen Konstruktion von DeutschlandRadio widmet sich ein ganzer Paragraph des Staatsvertrages der "Zusammenarbeit mit ARD und ZDF". Darin wird DeutschlandRadio verpflichtet, die im In- und Ausland "vorhandenen sächlichen, technischen und personellen Kapazitäten, ..., insbesondere ... Studios, soweit dies programmlich vertretbar und wirtschaftlich ist", zu nutzen. Auch die Durchführung von "Koproduktionen" und die "Übernahme von Wort- und Musikbeiträgen" wird durch den Staatsvertrag vorgeschrieben. Die "redaktionelle und journalistische Eigenständigkeit" und "die Programmerstellung durch die beiden Funkhäuser" darf durch die Regelungen des Staatsvertrages jedoch nicht berührt werden. So steht es ebenfalls in Paragraph 5.

Schon im Gründungsausschuß von DeutschlandRadio, in dem auch Vertreter von ARD und ZDF beteiligt waren, befaßte sich eine Arbeitsgruppe aus Vertretern von ARD, ZDF und der drei Ursprungshäuser eigens mit dem Thema Synergie. Dabei war die Synergie zu den Landesrundfunkanstalten der ARD besonders für Deutschlandfunk und RIAS schon lange Bestandteil der Alltagsarbeit im Programm, aber auch auf verschiedenen Bereichen von Technik und Verwaltung. Es war und ist dagegen eine Herausforderung, über Synergie mit dem reinen Fernsehunternehmen ZDF nachzudenken. Diesbezüglich hatte man erste Erfahrungen bei der Zuständigkeit von ARD und ZDF für DS Kultur gesammelt. Das ZDF hatte DS Kultur damals die Hauptlast der Verwaltung abgenommen.

Im DeutschlandRadio findet diese Zusammenarbeit mit den beiden großen öffentlich-rechtlichen Veranstaltern ihre Fortsetzung. DeutschlandRadio und das ZDF bestreiten gemeinsam ein TV-Nachtprogramm, und DeutschlandRadio hat einen Platz im ARD/ZDF-Videotext. Außerdem finden Inlandskorrespondenten des DeutschlandRadios Aufnahme sowohl in ZDF-Landesstudios als auch in den Funkhäusern der ARD-Anstalten. Die Zusammenarbeit mit der ARD auf dem Hörfunksektor ist weiterhin vielfältig und selbstverständlich. Das betrifft Koproduktionen mit den Landesrundfunkanstalten, Beteiligung am Auslandskorrespondentennetz der ARD, Zugang zum Pool und Lieferung und Übernahme von Programmbestandteilen.

Da der Staatsvertrag besonders die journalistische und redaktionelle Eigenständigkeit des DeutschlandRadio hervorhebt, müssen wir unter dem Gesichtspunkt der Synergieerzielung gerade auch über die Auslagerung oder den gemeinsamen Betrieb im Servicebereich mit unseren Trägern nachdenken, z.B. bei der Systemunterstützung und den Archiven. Mit ZDF und ARD wurde ein Kooperationsvertrag geschlossen, der übrigens auch die Hilfe bei der vom Staatsvertrag vorgegebenen gleichwertigen terrestrischen Verbreitung für beide Programme vorsieht.



## 6. Erste Maßnahmen

Wir haben uns zwar generell mit den Unternehmensberatern der Firma McKinsey, die bei uns seit Januar 1995 tätig sind, auf eine Begleitung auf dem steinigem Weg der Neustrukturierung verständigt; das schloß jedoch nicht aus, daß wir auch schon 1994 einige Grundsatzentscheidungen zu treffen hatten. Dazu gehörte die Grundsatzentscheidung, bestimmte Abläufe in Verwaltung und Technik zu vereinheitlichen. Dies war schon deswegen notwendig, weil es bisher insgesamt vier verschiedene Abrechnungssysteme für die Buchhaltung und für Honorare und Lizenzen gab. Berlin hatte bis dahin mit einem Großrechnerzentrum zusammengearbeitet, Köln auf ein eigenes Rechenzentrum vertraut. Wir mußten aber zum Beispiel eine zentrale Datenverarbeitung in Köln wieder zurücknehmen, weil die EDV in Köln nicht in der Lage war, die damals noch unterschiedlichen Tarifverträge in beiden Funkhäusern für Festangestellte und vor allem für freie Mitarbeiter zu verarbeiten.

Auch hier lag die Ursache darin, daß die Fusion ohne ausreichenden Vorlauf und die notwendigen Evaluierungen durch einen die Fusion vorbereitenden Arbeitsstab quasi aus dem Stand heraus stattfinden lassen mußte. Die Vorbereitungen im Gründungsausschuß hatten sich vorrangig der politischen Kompromißfindung für die Vorbereitung der Staatsverträge gewidmet. Inzwischen ist die Honorarabrechnung komplett nach Köln verlegt worden. In Berlin findet nur noch eine eingeschränkte Vorprüfung statt.

Weitere Maßnahmen wurden in den Bereichen Technik und Programm umgesetzt: Die Technische Direktion hat vor kurzem trotz der noch anstehenden Umorganisation (es wird keine Hauptabteilungsleiter in der Technik mehr geben) beschlossen, sofort die gesamte Außenübertragungstechnik von Köln aus disponieren zu lassen; dadurch werden Personalengpässe beim Abbau technischen Personals in Berlin vermieden. Seit April werden auch die traditionellen Wortnachrichten für beide Programme zentral im Kölner Funkhaus hergestellt. Dabei galt es, Nachrichtenredakteure aus Berlin für eine Tätigkeit im Funkhaus Köln zu gewinnen. Exemplarisch wurde deutlich, wie schwer es ist, in einer Gesellschaft der Immobilien und Immobilien solchen Personaltransfer zu bewerkstelligen. Dieses Problem wird uns über die nächsten Monate ständig begleiten. Deshalb streben wir eine Betriebsvereinbarung mit dem Personalrat über diese hochsensible Materie an.

Die noch nicht gelöste Aufgabe lautet, unter dem Motto "Personalentwicklung und Management in Ausrichtung auf die Programmerfordernisse" die entsprechenden Personen in Qualifikation und Anzahl in Köln zum Einsatz zu bringen. In Berlin aber muß gleichzeitig darauf geachtet werden, daß kein unkontrollierter Personaltransfer stattfindet, der die Funktionsfähigkeit des Berliner Programms zu stark beeinträchtigt. Und um einen Eindruck von den Disparitäten in Angebot und Bedarf zu vermitteln, ein Vergleich: In Berlin werden trotz der



Vorruhestandsangebote laut Zielstellenplan ca. 18 Techniker über Bedarf vorhanden sein, während in Köln nach der Annahme der Vorruhestandsangebote ca. 35 Redakteursstellen vakant sind. Eine exakte Planung für diesen Zeitpunkt aber ist derzeit noch nicht möglich, weil die Erklärungsfrist über die Annahme der Vorruhestandsangebote erst im Oktober 1995 abläuft und auch nicht feststeht, wieviele Mitarbeiter an welchen Standorten die ebenfalls angebotenen Abfindungen in Anspruch nehmen.

Zur Zeit wird die Produktion von Rundfunksendungen in beiden Funkhäusern des DeutschlandRadios noch mit Hilfe von Bandmaterial durchgeführt. Schon heute aber ist abzusehen, daß diese Form der Produktion bereits in wenigen Jahren vollständig von der digitalen Produktionstechnik abgelöst sein wird. In den Arbeitsbereichen von der Produktion bis über die Sendung sowie der Archivierung und Dokumentation wird es in der Folge zu einer erheblichen Verbesserung der Arbeitsbedingungen, aber auch zu Veränderungen der heutigen Berufsbilder kommen. Ein Großteil der heute von Tontechnikern verrichteten Produktionstätigkeit wird zukünftig unmittelbar vom Redakteur vorgenommen werden.

Demzufolge setzt die Einführung der Digitaltechnik nicht nur erhebliche Innovationen in der technischen Ausstattung einer Rundfunkanstalt voraus, sondern auch die Umschulung eines Großteils der am Produktionsprozeß beteiligten Mitarbeiter. In beiden Bereichen gab es zur Zeit der Gründung von DeutschlandRadio noch keine konkreten Planungen. Eine der ersten Maßnahmen war daher die Bildung einer Arbeitsgruppe "Innovativer Hörfunk", in der Redakteure, Techniker und Archivmitarbeiter zu einem Informationsaustausch zusammenkamen, um die Einführung der Digitaltechnik vorzubereiten. Die offene gehaltene Arbeitsgruppe diente vornehmlich dem Informationsaustausch zwischen allen beteiligten Mitarbeitern über die Möglichkeiten und Chancen der Digitalisierung. Aus Sicht der Nutzer konnten in dieser Arbeitsgruppe die Anforderungen an die aufzubauende technische Ausrüstung, aus Sicht der Techniker die technischen Möglichkeiten beschrieben werden. Die Arbeitsergebnisse dieser Arbeitsgruppe waren Grundlage für die heutige konkrete Planung, die eine umfassende Einführung der Digitaltechnik zum Anfang 1997 vorsieht.

Schließlich war eine weitere vordringliche Maßnahme, möglichst schnell eine Kommunikation zwischen den beiden Funkhäusern in Köln und Berlin aufzubauen. Anfangs führte die Fusion zu einer erheblichen Reisetätigkeit zwischen den beiden Standorten, u. a. auch um den Mitarbeitern Gelegenheit zu geben, sich persönlich kennenzulernen. Mit Einführung des neuen Programmschemas des DeutschlandRadios Berlin zum 1. Januar 1995 verstärkte sich zudem die Notwendigkeit einer intensiven Abstimmung zwischen den beiden Programmen, die insbesondere in gemeinsamen Schaltkonferenzen stattfindet. Funkhausübergreifende Kommunikation ist natürlich besonders in den Zentralberei-



chen Intendanz, Verwaltungsdirektion und Technische Direktion ständig erforderlich.

Da die für eine umfangreiche Kommunikation zwischen zwei Standorten erforderlichen technischen Möglichkeiten nicht vorhanden waren, mußte anfänglich in beiden Funkhäusern improvisiert werden. Erste Schritte waren daher der Aufbau von kommunikationstechnischen Einrichtungen, wie die Vernetzung von Computern oder die Installation einer Video-Konferenzanlage. Langfristig ist die vollständige Vernetzung beider Funkhäuser miteinander vorgesehen, um einen umfassenden Datenaustausch zu ermöglichen. Dann werden auch andere Kommunikationsformen, wie E-mail oder Bildschirmtelefon, möglich werden.

## 7. Aufgaben und Probleme bei der Neustrukturierung

Die Vorgabe an den Intendanten lautete, den Programmauftrag des DeutschlandRadios mit zwei gleichgewichtigen Funkhäusern und maximal 710 Planstellen zum 1. Januar 1997 zu erfüllen. Ausgehend von den ursprünglich 1.500 Mitarbeitern der drei fusionierten Rundfunkunternehmen bedeutete dies die schrittweise Halbierung des Personals innerhalb eines Zeitraums von vier Jahren. Die Landesrundfunkanstalten bauen in einem Zeitraum von 1992 bis zum Jahr 2000 - also in acht Jahren - zwischen 1,5 Prozent (SR) und zwanzig Prozent (SFB) ihrer Planstellen ab (der ARD-Durchschnitt ist fünf Prozent)<sup>1</sup> und nutzen dabei vor allem die Instrumente der Nichtwiederbesetzung freiwerdender Stellen und natürlicher Fluktuation. Eine solche unter der Sicht unserer Abbauvorgaben komfortable Lösung ist uns gesetzlich nicht gegeben.

Die wichtigste Aufgabe der Geschäftsführung von DeutschlandRadio war daher die Erarbeitung eines betriebswirtschaftlichen Konzepts, wie mit maximal 710 Planstellen die Funktionsfähigkeit beider Funkhäuser und ihrer jeweiligen Programme auf Dauer gewährleistet werden kann. Dabei bestand aufgrund der angespannten Finanzlage nicht die Möglichkeit, wesentliche Leistungen fremdzuvergeben, um hierdurch den Personalabbau in einzelnen Bereichen aufzufangen. Die Vorgabe der Geschäftsleitung an eine Neustrukturierung des DeutschlandRadios beschränkte sich daher auf organisatorische Maßnahmen wie:

- die Nutzung von Synergien innerhalb der Direktionen sowie zwischen beiden Standorten,
- Kooperationsmöglichkeiten mit ARD und ZDF,
- die Einführung unterstützender Technologie,

---

<sup>1</sup> Siehe ARD-Aufstellung an die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (KEF), in Auszügen veröffentlicht in: epd - Kirche und Rundfunk, Nr. 42 vom 31. 5. 1995, S. 22 - 24.



- die Vereinfachung von Abläufen,
- die Auslagerung von Leistungen, wenn dadurch Kosten gespart werden können, und
- die Reduzierung von Servicefunktionen bei fehlender Nutzung.

Zur Unterstützung bei der Erarbeitung eines Konzepts für die Neustrukturierung von DeutschlandRadio wurde die Unternehmensberatungsgesellschaft McKinsey eingeschaltet. In einem gemeinsamen "Kernteam", das sich neben Mitarbeitern von McKinsey aus zehn Mitarbeitern von DeutschlandRadio zusammensetzte, wurden in einem ersten Schritt die von den einzelnen Abteilungen erbrachten Leistungen in einer umfassenden "Leistungsstrukturierung" quantitativ erhoben und ein "Stärken - Schwächen - Profil" erstellt. Auf dieser Grundlage wurden Schwerpunkte für die weitere Arbeit mit einzelnen Projektgruppen festgelegt, die sich wiederum aus etwa drei bis fünf Mitarbeitern zusammensetzten und von einem Mitarbeiter des "Kernteams" betreut wurden. Hierdurch konnte in der Projektarbeit unmittelbar auf das Fachwissen der Mitarbeiter zurückgegriffen werden.

Die von den Projektgruppen entwickelten und vom "Kernteam" koordinierten Vorschläge wurden der Geschäftsleitung als "Lenkungsausschuß" vorgelegt. Während der fast fünf Monate dauernden Konzeptphase konnten Intendant und Direktoren ein Bündel von über 200 Einzelentscheidungen treffen. Der Personalrat konnte bisher nur bedingt für eine Beteiligung an dem Projekt gewonnen werden. Die Gründe hierfür sind vor allem darin zu sehen, daß von seiten der Personalvertretung das Projekt stets mit dem Personalabbau in Verbindung gebracht wird. Einerseits ist die Modernisierung und Neustrukturierung des DeutschlandRadios und die Zurückführung der Mitarbeiterzahlen unter der gesetzlichen Vorgabe des Staatsvertrages überlebensnotwendig. Andererseits entspricht es traditionellem Gewerkschaftsdenken eher, sich auf die aktuellen Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu konzentrieren und der langfristigen strukturellen Sicherung eines Unternehmens und künftigen Mitarbeitergenerationen dabei nicht das Hauptaugenmerk zu schenken.

Wie läßt sich Qualität mit einem reduzierten Personalstamm aufrecht erhalten? - Insbesondere in den Programmdirektionen wird durch veränderte Abläufe Personal gespart. Erreicht wird dies zum einen durch eine Veränderung der Organisationsstruktur, zum anderen durch die Zentralisierung von Aufgaben und die Einrichtung von redaktionsübergreifenden Serviceabteilungen.

Nachdem die getrennt gewachsenen Organisationsstrukturen zunächst unverändert im DeutschlandRadio aufgegangen waren, müssen sie jetzt den veränderten Bedürfnissen angepaßt und zugleich nach den Grundsätzen einer modernen, betriebswirtschaftlich orientierten Unternehmenspolitik neu geordnet werden. Durch eine Verringerung der Zahl der Abteilungen werden Arbeitsgebiete erweitert, die Zusammenarbeit verschiedener Ressorts verbessert und die journalistische Sachkompetenz optimal genutzt. Durch den Abbau von



Hierarchie-Stufen werden Entscheidungswege verkürzt mit dem Ziel, Entscheidungskompetenz und Verantwortung zu dezentralisieren.

Unerläßliche Voraussetzung für ein modernes Rundfunkunternehmen ist die konsequente Nutzung der digitalen Technik für alle Anwendungsbereiche in Programm, Technik und Verwaltung. Beide Funkhäuser haben in diesem Bereich erheblichen Modernisierungsbedarf. DeutschlandRadio wird keine eigenen Datenverarbeitungsprogramme entwickeln, sondern mit Standardsoftware arbeiten und in enger Kooperation mit ARD und ZDF die erforderlichen rundfunkspezifischen Anpassungen vornehmen, bzw. dort bereits vorhandene und eingesetzte Lösungen nutzen. Der Aufbau dieser EDV-Systeme ist Grundlage für eine Fülle weiterer Modernisierungsmaßnahmen im DeutschlandRadio, insbesondere in den Bereichen Mittelbewirtschaftung, Digitalisierung und Dokumentation und Archive.

DeutschlandRadio wird auch eine dezentrale Mittelbewirtschaftung einführen. Ziel ist eine moderne Kostensteuerung, die dem Verursacher möglichst alle anfallenden Kosten sichtbar macht und die Entscheidung über Kosten weitestgehend in die Abteilungen als die Verursacher verlagert. Abteilungsleiter als Mittelverwalter können dann selbst eigenverantwortlich über die Verwendung der ihnen zugeteilten Finanzmittel bestimmen. Die Finanzabteilung muß dem Intendanten, den Direktoren und Hauptabteilungsleitern die entsprechenden Controllinginstrumente zur Verfügung stellen.

Zur Umsetzung der hier knapp zusammengefaßten Maßnahmen wurde ein dreiköpfiges Umsetzungsteam gebildet, das die Implementierung koordiniert und die Einhaltung der einzelnen Umsetzungstermine kontrolliert. Die Umsetzungstermine sind auf den 1. Januar 1997 ausgerichtet. Für die Umsetzung verantwortlich sind die jeweiligen Direktoren. Sie haben anhand dieses von ihnen verabschiedeten Masterplans und der darin festgelegten Kennziffern die Aufgabe, ihren Bereich erfolgreich in die neue Struktur zu überführen.

Bereits am Beispiel der Nachrichtenredaktion und der Schwierigkeiten einer Personalumsetzung zwischen den Funkhäusern habe ich Ihnen einen Eindruck davon vermitteln wollen, was sich im DeutschlandRadio-Staatsvertrag so nüchtern hinter dem Ziel der 710 Planstellen ab 1. Januar 1997 verbirgt. Ich will die kritischen Punkte noch einmal zusammenfassen:

1. Personalabbau bei laufendem Betrieb,
2. Entwicklung eines völlig neuen Programmschemas für DeutschlandRadio Berlin und Umsetzung dieses Schemas,
3. ein sowohl in seiner Alters- wie Qualifikationsstruktur uneinheitlicher Personalkörper, der durch nicht übergreifend geplante Maßnahmen entstanden und somit nicht bedarfsgerecht für das Unternehmen ist,
4. völlig divergent ausgelegte technische Programmherstellungsstrukturen und damit auch unterschiedliche Personalqualifikationen,





5. unterschiedliche Tarifverträge, die jetzt durch ein DeutschlandRadio-einheitliches Tarifwerk abgelöst werden,
6. nach einer gerade zwischen Ost- und West gelungenen Fusion in Berlin (RIAS und DS Kultur), die eigentlich jeder nur einmal in seinem Rundfunkberufsleben in dieser gewaltigen Form verkraften möchte, eine weitere Integration zwischen den Funkhäusern Köln und Berlin und
7. eine Umstrukturierung größten Ausmaßes in einem Unternehmen, dessen Strukturen und arbeitsrechtliche Vorgaben sich am öffentlichen Dienst orientieren.

Ein wichtiger Baustein für Personalabbau und Umstrukturierung stellt der nunmehr rückwirkend zum 1. Januar 1995 geltende Rationalisierungsschutz-Tarifvertrag dar. Darin ist vereinbart, daß nicht nur der Vorruhestand, sondern auch Teilzeitarbeit und Abfindungslösungen möglich sind. Für den Mitarbeitertransfer zwischen den Funkhäusern werden wir eine Betriebsvereinbarung abschließen. Entscheidend für die Funktionsfähigkeit beider Programme wird dabei sein, inwieweit die Gewerkschaften neben sozialen Gesichtspunkten auch Bedarfs- und Qualifikationsgesichtspunkte akzeptieren.

Der für DeutschlandRadio gültige Rationalisierungsschutz-Tarifvertrag sieht die Zahlung von 75 Prozent des Bruttoeinkommens vor. Die Gewerkschaften haben zugestimmt, daß die verbleibenden Beschäftigten für zwei Jahre auf jeweils 0,5 Prozent der tarifvertraglich zu vereinbarenden, an ARD und ZDF orientierten Gehaltssteigerung verzichten, um damit eine weitere fünfprozentige Vorruhestandszulage zu gewährleisten. Damit haben die Vorruheständler eine 80-prozentige Einkommensgarantie. Das Vorruhestandsangebot liegt bei 55 Jahren. Wobei wir uns vorbehalten, den Personenkreis der 57jährigen und Älteren auch einseitig in den Vorruhestand zu versetzen.

Personalentwicklung ist nur dann sinnvoll mit Vorruhestandsregelungen zu unterstützen, wenn unternehmenspolitisch die Steuerungsmöglichkeiten für die Unternehmensverantwortlichen sinnvoll gewahrt bleiben. Deshalb muß der Gang in den Vorruhestand geplant verlaufen, denn nur dann können wir den gleichzeitig gebotenen Personaltransfer bei laufendem Programm gewährleisten.

Im Unternehmen DeutschlandRadio ergaben und ergeben sich immer wieder Entwicklungen, die an die Geschäftsleitung besondere Herausforderungen stellen, weil wir ständig Neuland betreten. Was wir unseren MitarbeiterInnen abfordern: Das Verlassen eingeübter Funktionalitäten, das Infragestellen des über Jahre Gelernten und Praktizierten müssen wir auch selbst als Anspruch bei unserem entscheidungsorientierten Handeln im Auge haben.

Stichwort: "Entscheidungsorientiertes Handeln". Was in der Betriebswirtschaftslehre und Praxis jeder Unternehmensführung inzwischen gang und gäbe ist, ist im öffentlich-rechtlichen Bereich für viele noch ungewohnt. In einer sol-



chen Situation ist es nicht möglich, eine Reform von innen heraus zu initiieren. Abteilungsleiter und Hauptabteilungsleiter müssen erst in die Lage versetzt werden, sich selbst und ihr Tun zu hinterfragen, damit es zu schnellen und grundlegenden Änderungen in der Organisation und den Arbeitsabläufen kommt. Dabei muß auch vermieden werden, daß es gerade in den Programmen wegen falsch interpretierter Konkurrenz der Standorte zu Reibungsverlusten kommt. Die dafür notwendige Grundstimmung einer Corporate Identity läßt sich nur langfristig entwickeln. In diesem Zusammenhang ist von Vorteil, daß ein Teil der Führungscrow von außen rekrutiert werden konnte.

Eine weitere Unsicherheit für das DeutschlandRadio ist die ungeklärte räumliche Situation am Standort Köln. Wenn die asbestgeplagte Deutsche Welle nicht nach Bonn oder in ein neues Domizil in Köln zieht, wird das DeutschlandRadio ihr Platz machen und in ein neues Gebäude umziehen müssen.

Ein anderer kritischer Punkt ist die erst ein Jahr nach der Gründung in Kraft getretene tarifvertragliche Basis für die Umsetzung des provisorisch eingruppierten Personals in einen Regelstellenplan. Dabei kann der Intendant das Tempo nicht allein bestimmen. Der Prozeß wird von Verwaltungsrat wie Gewerkschaften mitgestaltet. Diese tarifvertragliche Basis ist Voraussetzung für einen sinnvoll durchgeführten Personalabbau hin zum Sollstellenplan von 710 MitarbeiterInnen in beiden Funkhäusern. Wenn wir bis zum 31. Dezember 1996 alles schaffen wollen - und wir müssen es -, dann verbleiben der Geschäftsleitung in den Verhandlungen mit den Arbeitnehmervertretern nur wenige Monate, zumal wir Umschulungsmaßnahmen, Teilzeitausschreibungen, Vorruhestand, Versetzungen und andere Dinge natürlich der betriebsbedingten Kündigung vorziehen wollen.

## **8. Finanzielle Grundlagen von DeutschlandRadio**

DeutschlandRadio finanziert sich ausschließlich aus der Rundfunkgebühr. Derzeitig erhält DeutschlandRadio 0,75 DM, was einem jährlichen Betrag von ca. 300 Millionen DM ergibt. Hiervon gehen zwei Prozent an die Landesmedienanstalten. Daneben behält die GEZ etwa zehn Millionen DM für den Gebühreneinzug ein. Zusätzliche Einnahmen aus Werbung oder Sponsering sind durch den Staatsvertrag ausgeschlossen. Die Summe von 300 Millionen DM für zwei Hörfunkprogramme mag auf den ersten Blick viel erscheinen. Eine genauere Betrachtung zeigt jedoch, daß der Haushalt zum einen durch eine Reihe von "Altlasten" belastet wird, zum anderen der Programmauftrag von DeutschlandRadio wesentlich kostenintensiver ist als bei den Landesrundfunkanstalten.

An erster Stelle ist hier der Personalabbau zu nennen. DeutschlandRadio zahlt für jeden Arbeitnehmer, der von dem Angebot des Vorruhestands Gebrauch macht, 75 Prozent der letzten Bruttobezüge bis zum Erreichen der



gesetzlichen Altersgrenze. Bei durchschnittlichen Personalkosten von 100 TDM p.a. ergäben sich bei hundert Fällen des Vorruhestands bereits ca. 7,5 Millionen DM jährlich. Die genauen Kosten können noch nicht errechnet werden, da die Akzeptanz des Vorruhestandsangebote noch nicht bekannt ist. Hinzu kommen die Kosten für Abfindungen ausscheidender Arbeitnehmer, die sich nach der Betriebszugehörigkeit staffeln. Weitere "Sonderausgaben" entstehen für die Umschulungen. Derzeitig wird davon ausgegangen, daß für mindestens achtzig Mitarbeiter Umschulungen erforderlich werden.

Ein anderer durch uns nicht zu steuernder Kostenblock entsteht dadurch, daß DeutschlandRadio mit vierzig Prozent Hauptgesellschafter der "Rundfunk-Orchester und Chöre GmbH" (ROC-GmbH) ist, die fünf Klangkörper, darunter das Deutsche Symphonie Orchester Berlin und das Rundfunk-Symphonie Orchester Berlin vereint. Der Gesellschafterbeitrag beträgt jährlich 22 Mio DM. Damit leistet DeutschlandRadio nach dem Land Berlin den größten Beitrag für die Musikförderung in der Region Berlin-Brandenburg, der sich aber bundesweit auswirkt, weil die renommierten Klangkörper durch Rundfunkübertragungen und Gastspiele das kulturelle Leben in allen Teilen Deutschlands bereichern.

Die Wortanteile beider Programme liegen wesentlich über dem Durchschnitt öffentlich-rechtlicher Hörfunkprogramme. Der Wortanteil des Kölner Programms Deutschlandfunk liegt bei 75 Prozent. Zur weiteren Profilierung des Deutschlandfunks als Informationsprogramm Nummer eins müßte sich der Wortanteil sogar noch erhöhen. Auch die Fülle künstlerischer Produktionen von DeutschlandRadio Berlin hebt das Kostenniveau. Die Herstellung beider Programme ist besonders personalintensiv und verlangt auch spezielle Qualifikationen, was zu hohen Personal- und Honorarkosten führt.

Da die bundesweite Versorgung für beide Programme mit UKW-Frequenzen noch lange nicht erreicht ist, bleibt DeutschlandRadio flächendeckend auf die Aufrechterhaltung von Lang- und zum Teil auch Mittelwellenfrequenzen angewiesen. Gegenüber einer Ausstrahlung beider Programme über günstigere UKW-Frequenzen ergeben sich jährliche Mehrkosten von zehn Millionen DM.

DeutschlandRadio soll als das Radio der deutschen Länder überall zu empfangen sein - das gibt der Staatsvertrag vor -, und so berichtet es auch aus allen Ländern und ist mit anderen Aktivitäten vor Ort. Das verlangt - neben sechs Auslandskorrespondenten - den Aufbau eines eigenen Netzes von Inlandskorrespondenten. Kostenträchtig sind neben anderen bundesweiten Aktivitäten, z. B. Konzertveranstaltungen in allen Regionen und eine bundesweit zu organisierende Presse- und Öffentlichkeitsarbeit. Die Programmaktivitäten des DeutschlandRadios können im Zuge der Zusammenarbeit mit der ARD von den Landesrundfunkanstalten genutzt werden und mithin dort zur Kostenminderung führen.



Schließlich darf nicht verkannt werden, daß DeutschlandRadio erhebliche Investitionen zu tätigen hat. Dabei sind insbesondere die Einführung der Digitaltechnik zu nennen, aber auch andere technische Investitionen, die aufgrund der knappen Mittelbereitstellung des Bundes für den RIAS dort in den letzten Jahren nicht vorgenommen werden konnten. Und da ist dann noch das schon erwähnte Sonderproblem für den Standort Köln, wo DeutschlandRadio derzeit noch in einer dem Bund gehörenden Immobilie untergebracht ist. Soweit der Bund diese Immobilie der Deutschen Welle überlassen will, müßte DeutschlandRadio ein neues Funkhaus errichten.

Insgesamt ergeben sich folgende Schwerpunkte bei der Verwendung des Etats:

126 Mio DM	Personalaufwendungen,
44 Mio DM	Urheber-, Leistungs- und Herstellervergütungen,
42 Mio DM	technische Rundfunkversorgung,
80 Mio DM	sonstige betriebliche Aufwendungen.

Trotz der angespannten Finanzlage wird DeutschlandRadio für die nächste Gebührenrunde keinen Mehrbedarf an Rundfunkgebühr über 0,75 DM hinaus anmelden. Die Anmeldung bei der KEF erfolgt über ARD und ZDF. Auch der öffentlich-rechtliche Hörfunk, auch die unbestrittene Qualität des DeutschlandRadios, muß sich ökonomischen Zwängen beugen. Für jedes Programm 37 Pfennig - das ist ein guter Preis für ein Radio dieser Güteklasse. Nicht nur unter Qualitäts-, sondern auch unter Kostengesichtspunkten war die Gründung des bundesweit ausgestrahlten DeutschlandRadios durch die sechzehn Bundesländer eine zukunftsweisende Entscheidung. Die gegenwärtige medienpolitische Debatte über die Rundfunkgebühren macht dies besonders deutlich.

## 9. Vergütungstarifverträge für DeutschlandRadio

Mit dem Staatsvertrag über die Körperschaft des öffentlichen Rechts DeutschlandRadio ist ein neues Unternehmen mit neuen Aufgaben geschaffen worden. Diesen neuen Aufgaben entsprechend haben wir - wie bereits von mir skizziert - zwei Programme in Köln und Berlin umgestaltet, wobei der Schwerpunkt der Programmreformen in Berlin lag. In der Luft - besser gesagt im Äther - sind also zwei gleichgewichtige komplementär gestaltete Informations- und Kulturprogramme. Damit sie nicht in der Luft hängen, mußte gemäß der staatsvertraglichen Vorgaben nicht nur ein Personalabbau stattfinden, sondern es war ein einheitliches Tarifwerk für beide Häuser zu entwickeln. Dieses bereits angesprochene Thema möchte ich an dieser Stelle noch vertiefen, weil es besonders funktionsrelevant ist.

Aufgrund des Überleitungsstaatsvertrages war DeutschlandRadio aufgegeben, zunächst die Dienstverträge des übernommenen Personals gemäß der



bisher geltenden Bestimmungen von Deutschlandfunk und RIAS Berlin fortzuführen. Diese Verpflichtung gilt nicht für die Funktionen. Ehemalige DS Kultur-Mitarbeiter sind in das Tarifsystem vornehmlich des RIAS integriert worden.

Was nun den inzwischen gültigen neuen Vergütungstarifvertrag von DeutschlandRadio angeht, so hatte er sich am Durchschnitt der gültigen ARD und ZDF-Vergütungsregelungen zu orientieren und mußte die Harmonisierung unterschiedlicher Vergütungen im Kölner und Berliner Funkhaus im Auge behalten. Das Ergebnis sind Vergütungsgruppen in den Kategorien A bis K mit höchster Vergütung bei 11.300 DM und der niedrigsten bei 2.830 DM. Alle Tätigkeiten ab Abteilungsleitung aufwärts sollen künftig befristet vergeben werden, wobei wir bestrebt sind, Zulagen auf ein Minimum von vergleichbaren Fällen zu beschränken. Als konfliktreich stellt sich dabei die Eingruppierung der jetzt von 930 Mitarbeiter dar, von denen ein Teil das Unternehmen bedingt durch den Personalabbau verlassen muß, während andere neue Funktionen übernehmen und spätestens ab 1997 nach einem neuen Betriebskonzept multifunktionale Tätigkeiten ausüben müssen. Das Tarifwerk ist auf die Zukunft ausgerichtet. Aber es muß auch für die Mitarbeiter eine angemessene Eingruppierung gefunden werden, die uns auf diesem Weg nicht mehr begleiten.

Ich will nicht behaupten, daß DeutschlandRadio das Radio neu erfunden hat, aber es ist beispiellos, wie wir immer unter staatsvertraglichem Druck und mit verwaltungsrätlichem Nachdruck mit den Tarifpartnern in so kurzer Zeit (knapp zwölf Monate) ein für die ARD und das ZDF beispielloses Tarifwerk mit drei Einzeltarifverträgen erstellt haben.

Der dritte Tarifvertrag, der neben dem Ratio-Schutz-Vertrag und der neuen Vergütungstarifvertrag zu schließen war, befaßte sich mit der Altersversorgung der ehemaligen DS Kultur-Mitarbeiter. Hierbei galt es zum einen, in unserem Unternehmen selbst Vorsorge zu treffen, um die finanzielle Grundlage für die Altersversorgungsbezüge zu schaffen. Wir hatten den Vertrag schon für 1994 zum Abschluß bringen wollen, aber wegen einer noch ausstehenden BAG-Entscheidung über Abfindungszahlungen an Mitarbeiter des ehemaligen Rundfunks der DDR die Verhandlungen mit den Gewerkschaften nicht fortführen können. Eine Regelung der Altersversorgung war auch nötig, weil die Mitarbeiter von ehemals DS Kultur in den Personalabbau einbezogen sein werden.

## 10. Frequenzsituation

In der überwiegenden Mehrheit der Länder ist die Bereitschaft klar erkennbar, die Empfangssituation des DeutschlandRadios deutlich zu verbessern. Nach anfänglichen Reserven einiger Länder gegenüber dem bundesweiten föderalen Hörfunk ist der politische Konsens für das Länderradio inzwischen allgemein. Sowohl im Stoiber-Biedenkopf-Papier wie auch in der Positionsbeschreibung der SPD-Ministerpräsidenten zur Medienpolitik nehmen die Programme des



DeutschlandRadios einen klar definierten Platz in der bundesweiten Versorgung neben dem bundesweit ausgestrahlten Fernsehen ein.

In vielen Regionen der Bundesrepublik sind die Programme des DeutschlandRadios nur mit hohem technischem Aufwand, wie Mittelwellen-Empfängern, Kabel-Tunern oder Satelliten-Receiver, zu empfangen. Die der Programmqualität angemessene und heute übliche UKW-Verbreitung weist dagegen nach wie vor beträchtliche Lücken auf. Eine kurzfristige Verbesserung der Versorgungslage ist aufgrund der nahezu ausgeschöpften Frequenzkapazitäten im UKW-Bereich nicht zu erwarten. Die Verbreitung über Kabel und Satelliten ist keine gleichwertige Alternative, da nur fünfzehn bis zwanzig Prozent der Bundesbürger diese Empfangsmöglichkeiten nutzen. Kurzfristig gibt es zu dem Mix der Verbreitungswege aus UKW-, Mittel- und Langwelle sowie aus Satelliten- und Kabelverbreitung also keine Alternative. Gleichwohl konnte die Empfangbarkeit des DeutschlandRadios über UKW in den ersten achtzehn Monaten seit der Gründung deutlich verbessert werden. Anfang 1994 sendete DeutschlandRadio noch auf 36 UKW-Kanälen. In wenigen Wochen werden wir den 50. UKW-Sender in Betrieb nehmen.

Erfüllt wird der Staatsvertrag bezüglich der gleichwertigen terrestrischen Verbreitung beider Programme zur Zeit in den Ländern Berlin und Brandenburg und Sachsen-Anhalt. Auch in Mecklenburg-Vorpommern und Bremen (einschließlich der angrenzenden niedersächsischen Gebiete) werden voraussichtlich ab Anfang 1996 beide Programme nahezu flächendeckend zu empfangen sein. In den meisten übrigen Bundesländern ist mindestens ein DeutschlandRadio-Programm in weiten Teilen über UKW verbreitet. Das gilt für Schleswig-Holstein, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Sachsen, Thüringen und das Saarland. Leider gibt es auch noch Länder, in denen nicht einmal eins, geschweige denn beide Programme des DeutschlandRadios flächendeckend zu empfangen sind. Das sind Bayern, Baden-Württemberg, Rheinland-Pfalz und Hessen. Das vom Hörfunkrat verabschiedete Frequenzkonzept sieht vor, daß in einem Bundesland zunächst dasjenige Programm neue Frequenzen erhält, das in dem jeweiligen Land die geringeren UKW-Versorgungsmöglichkeiten hat.

Die bisherige Suche nach Frequenzen hat gezeigt, daß neue UKW-Sender aufgrund der hohen Senderdichte nur noch mit geringer Leistung in Betrieb genommen werden können. Das heißt mit anderen Worten: es müssen heutzutage sehr viel mehr UKW-Sender mit sehr kleinen Leistungen gefunden werden, um eine flächendeckende Versorgung zu erreichen. Einen Hoffnungsschimmer bieten allenfalls die sehr leistungstarken UKW-Sender der in Deutschland stationierten Gaststreitkräfte. Mit ihnen ließe sich die Empfangssituation des DeutschlandRadios ohne großen Aufwand schlagartig deutlich verbessern. In Baden-Württemberg, Hessen, NRW und Bayern werden solche Frequenzen zur Zeit von US-amerikanischen und britischen Streitkräften betrieben. Wie lange



die NATO-Partner diese Frequenzen weiter zu nutzen und ob sie die Kanäle überhaupt jemals freizugeben gedenken, ist nicht absehbar. Aber selbst wenn diese Übertragungskapazitäten in absehbarem Zeitraum für deutsche Veranstalter nutzbar sein sollten, ist eine Zuteilung an das DeutschlandRadio ungewiß. Die Entscheidung für Frequenzzuweisungen fällt nicht das DeutschlandRadio, sondern die Landesmedienanstalten und die Staatskanzleien.

Die angekündigte Einführung des digitalen Hörfunks DAB (Digital Audio Broadcasting) dürfte kurzfristig keine spürbare Verbesserung unserer Empfangsmöglichkeiten bringen. Dennoch beteiligt sich das DeutschlandRadio mit einer Million DM an den in diesem Jahr geplanten DAB-Großversuchen. Selbst wenn DAB flächendeckend eingeführt werden sollte - Skeptiker zweifeln, daß es in einem absehbaren Zeitraum gelingt -, selbst dann sind weitere Verteilungskämpfe um die knappe Ressource Übertragungskapazitäten zu erwarten. Einerseits ist nicht sicher, ob die zur Verfügung stehenden DAB-Kanäle für alle terrestrisch empfangbaren öffentlich-rechtlichen und privaten Radio-Programme ausreichen werden. DAB wird also allenfalls langfristig zu einer besseren Empfangbarkeit beitragen können. Andererseits ist das System mit hohen Investitionskosten auch im Privathaushalt bezüglich der Empfangsgeräte verbunden. In der wirtschaftlichen Situation ist also auch hier Skepsis geboten.

## 11. Resümee und Konsequenzen für künftige Fusionen

Das Fusionsprojekt 'DeutschlandRadio' entspringt einer Sondersituation. Die historischen Prozesse der deutschen Einheit verlangten schnelles Handeln. Zweifellos ist ein gewisser Zeitdruck dem Erreichen von Zielen dienlich. Aber auch dieser Zeitdruck muß rational vermittelbar sein, und er darf die Funktionsfähigkeit nicht grundsätzlich behindern. Die Halbierung des Personalbestandes, selbst bei Reduzierung von ursprünglich drei auf zwei Programmen, und das bei vorrangiger Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte ist für dieses Fusionsprojekt eine besondere Belastung.

Empfehlenswert wäre, bei anderen Fusionsprojekten im öffentlich-rechtlichen Bereich nach dem bei den Landesrundfunkanstalten schon jetzt angekündigten und praktizierten Planstellenabbau von rund fünf Prozent in einem Zeitraum von acht Jahren zu verfahren.<sup>2</sup> Dies eröffnet die Möglichkeit, Personalabbau, Umschulungsmaßnahmen und Vorbereitung von Multifunktionalität besser zu koordinieren und Funktionsfähigkeit zu sichern. Disparitäten bei der Qualifikation, wie sie beim DeutschlandRadio aufgrund des unter Zeitdruck erfolgten Abbaus entstehen, ließen sich so vermeiden bzw. ausgleichen. Eine andere

---

<sup>2</sup> Siehe Fußnote 1 auf Seite 15.



Meßgröße könnte das ZDF sein, das von 1993 bis zum Jahre 2000 gut vierzehn Prozent seiner Planstellen abbaut.<sup>3</sup>

Eine Besonderheit am Fusionsprojekt 'DeutschlandRadio' ist auch die Fusion zweier weit auseinander liegender Standorte und unterschiedlicher Unternehmenskulturen. Das erschwert sowohl die Entwicklung einer Corporate Identity als auch die notwendige Personalumsetzung. Standortdenken und eine entsprechende mentale Fixierung der Mitarbeiter auf "ihr" Haus ist mir auch aus meinem bisherigen Wirkungskreis, dem deutschen Südwesten, bekannt. Durch schrittweise Umstellung und Neuorientierung, gemeinsame Programmproduktion und geringere Distanzen ließen sich bei künftig anstehenden Fusionen, etwa in Berlin-Brandenburg oder im schon erwähnten Südwesten, Mitarbeiterstämme leichter integrieren.

Eine weitere Konsequenz aus der Analyse der Fusionsprozesse beim DeutschlandRadio wäre die frühzeitige Berufung einer Führungscrew für das beabsichtigte Gemeinschaftsunternehmen, die mit Hilfe eines erfahrenen Stabes die einzelnen Fusionsschritte im Bereich von Verwaltung, Technik und Programm wie einen Masterplan zu entwickeln und aufeinander abzustimmen hätten. Dafür fehlte beim DeutschlandRadio die Zeit. Das führt dazu, daß eine Vielzahl von Prozessen zeitgleich ablaufen muß, obwohl eine schrittweise Verzahnung und abgestuftes Vorgehen größere Sicherheit garantieren könnte. Daraus ableiten läßt sich auch die Empfehlung, gemeinsame Tarifvertragsentwürfe vor der Fusion und nicht erst während der Fusionsprozesse zu erarbeiten und nach Möglichkeit zwischen den Tarifpartnern zu verabschieden. Auch neue Programmkonzepte sollten vorher entworfen und die entsprechende Produktionsmittelplanung vorbereitet werden.

Als besonders belastend erweist sich beim DeutschlandRadio, daß neben der Führung und Koordination der vielfältigen parallelen Fusionsprozesse die vom Staatsvertrag vorgesehene flächendeckende Verbreitung der Programme sowohl politisch wie technisch in allen Bundesländern vorangetrieben werden muß. Dies ist ebenso eine zentrale Aufgabe wie die Plazierung der beiden neuen Qualitätsprogramme auf dem deutschen Medienmarkt. Neben der Steuerung der internen Prozesse ist diese nach außen gerichtete Aufgabe für den Erfolg des Unternehmens von enormer Bedeutung. Unter den Stichworten "bundesweit, werbefrei, Information, Musik, Kultur pur" und mit der Konzentration auf den Kern des Grundversorgungsauftrages ist dies von den Inhalten her unschwer zu vermitteln. Dennoch ist es ein zeit- und kräftezehrendes Unterfangen, gerade angesichts der internen Belastungen.

Das Fusionsprojekt DeutschlandRadio ist noch nicht über den Berg. Aber wenn wir die Aufgaben, die sich in einem normalen Fusionsprozeß stellen wür-

<sup>3</sup> Nach telephonischer Auskunft der ZDF-Pressestelle vom 19. Juni 1995.





den, mit denen vergleichen, die durch die besondere historische Situation des DeutschlandRadios entstanden, läßt sich dennoch eine positive Bilanz ziehen:

In kürzester Frist haben wir die ganz unterschiedlichen Personalstämme von DS Kultur und RIAS Berlin integriert.

In wenigen Monaten wurde ein völlig neues Programmkonzept, für das es in der deutschen Radioszene keine Orientierungsmarken gab, entwickelt: Ein bundesweites Länderradio, das die Vielfalt der Regionen und der politischen Zentren gleichermaßen widerspiegelt.

In eineinhalb Jahren nach Gründung der Körperschaft wurde ein ganzes Bündel (fünf) neuer gemeinsamer Tarifwerke erarbeitet, die sowohl staatsvertragliche Vorgaben als auch von ARD und ZDF gesetzte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen hatten.

Die politische Absicherung des Fusionsunternehmens ist gelungen und bereits innerhalb eines Jahres haben sich die Ausstrahlungs-, respektive Empfangsmöglichkeiten eindrucksvoll verbessert.

Der Masterplan für eine Neustrukturierung in allen Organisationsbereichen, wie für die technische Modernisierung des Hauses, liegt vor, und die Zeiträume für die Realisierung sind vorgegeben.

Das heißt, ein Großteil der unter "normalen" Fusionsbedingungen zu erledigenden Aufgaben, sogar die eigentlich innerhalb eines Vorbereitungszeitraums vorzunehmenden Planungen, wurden in Parallelprozessen während des ersten Jahres bewältigt. Was jetzt noch vor uns steht ist die Erledigung der durch die historische Situation entstandenen "besonderen" Fusionsaufgaben für das DeutschlandRadio: der unter Zeitdruck zu leistende enorme Personalabbau, die damit verbundene Aufrechterhaltung der Funktionalität und Qualität der Programme, der Ausgleich von Disparitäten zwischen weit entfernt liegenden Standorten, eine enormer Schub bei der technischen Modernisierung der Funkhäuser, der durch die früher - im Vergleich zu den Landesrundfunkanstalten - zu knapp bemessenen Investitionshaushalte notwendig ist.

Hätten wir nur die "normalen" Fusionbedingungen zu erfüllen, könnte ich heute fast beruhigt vor Ihnen stehen. Da wir aber auch die "besonderen" Fusionsbedingungen, die sich aus der Deutschen Einheit ergeben, zu erfüllen haben - und dies unter einem enormen Zeitdruck -, ist die Anspannung in unserem Unternehmen groß. Und viele haben sich den Slogan gewählt: "Das Unmögliche möglich zu machen".

Dennoch bin ich optimistisch. Denn die deutschen Bundesländern, die Bundesregierung, ARD und ZDF haben sich zum Gelingen dieses Fusionsprojektes verbündet. Mit ihrer Hilfe und ihrem praktischen und politischen Engagement werden wir auch noch die verbleibenden Aufgaben erfüllen können. Ihnen, die uns bisher auf diesem Weg konstruktiv begleitet haben, gilt mein besonderer Dank. In erster Linie aber gilt er den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des



---

DeutschlandRadios, die unter Bedingungen, wie sie in keinem anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen gegeben waren, Tag für Tag im Programm, in der Technik und in der Verwaltung am Gelingen dieses Projekts mitwirken.



In der Reihe  
"Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie"  
sind bisher erschienen:

**Heft 1/93**

Reinhard Grätz:  
Zur Zahl und Abgrenzung von ARD-Rundfunkanstalten;  
Köln, im Januar 1993, ISBN 3-9803886-0-3,  
22 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 2/93**

Manfred Kops/Karl-Heinrich Hansmeyer:  
Zur ökonomischen Begründung und Ausgestaltung  
einer föderalen Rundfunkordnung  
Köln, im Februar 1993, 2. Aufl. 1994, ISBN 3-930788-00-4  
ca. 200 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 3/93**

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):  
Geschäftsbericht 1991 - 1992 des Instituts  
Köln, im Februar 1993, ISBN 3-9803886-1-1  
109 Seiten, Schutzgebühr 10,-- DM

**Heft 4/93**

Rüdiger Heimlich:  
Begründung und Ausgestaltung des nationalen Rundfunks  
Köln, im April 1993, ISBN 3-9803886-2-X  
7 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 5/93**

Felix Droste:  
Komplementäre oder substitutive Beziehungen  
zwischen Rundfunk und Printmedien  
Köln, im November 1993, ISBN 3-9803886-3-8  
XXV + 101 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 6/93**

Torsten Oltmanns:  
Das öffentlich-rechtliche TV-Angebot 1952 bis 1991 und seine Nutzung;  
Köln, im November 1993, ISBN 3-9803886-4-6  
VII + 91 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 7/93**

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):  
Controlling für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen  
Köln, im Dezember 1993, ISBN 3-9803886-5-4  
X + 176 Seiten, Schutzgebühr 25,-- DM

**Heft 8/94**

Georg Pagenstedt/Uwe Schwertzel:  
Controlling für öffentlich-rechtliche und private Fernsehanbieter  
Köln, im Januar 1994, ISBN 3-9803886-6-2  
14 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 9/94**

Karl-Heinrich Hansmeyer/Manfred Kops/Uwe Schwertzel:  
Perspektiven des Fernsehangebots in Deutschland  
Köln, im Januar 1994, ISBN 3-9803886-7-0  
17 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 10/94**

Dieter Dörr:  
Das Verfahren zur Bemessung der Rundfunkgebühr in der Diskussion  
Köln, im März 1994, ISBN 3-9803886-8-9  
30 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

**Heft 11/94**

Reinhard Grätz:  
Die Vertretung gesellschaftlicher Gruppen in den Rundfunkräten  
und ihre Entscheidungs- und Kontrollaufgaben  
Köln, im Mai 1994, ISBN 3-9803886-9-7  
22 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 12/94**

Ursula Holtmann:  
Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationspolitik  
öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten am Beispiel des WDR  
Köln, im Juli 1994, ISBN 3-930788-01-2  
VII + 90 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 13/94**

Michael Muck:  
Der mit der Einführung von DAB entstehende Bedarf zur Regulierung  
der Hörfunk-Übertragung  
Köln, im August 1994, ISBN 3-930788-06-3  
IV + 83 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 14/94**

Oliver Kantimm:  
Ökonomische Rechtfertigung und Marktchancen von Spartenrundfunk-  
Veranstaltern in Europa  
Köln, im August 1994, ISBN 3-930788-05-5  
X + 142 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 15/95**

Uli Wurth:  
Programmstruktureffekte alternativer Formen privater Rundfunkfinanzierung  
am Beispiel eines Kinderprogramms  
Köln, im September 1994, ISBN 3-930788-02-0  
VI + 102, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 16/95**

Robert Fahle:  
Ausrichtung der Programmgestaltung von öffentlich-rechtlichen  
und privaten TV-Anbietern auf die Vermarktung von Werbezeiten  
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-01-7  
X + ca. 90 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 17/94**

Lutz Marmor:  
Kooperation zwischen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten  
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-08-X  
13 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 18/94**

Rainer Conrad:  
Die bisherige Praxis der Bemessung der Rundfunkgebühren  
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-9307886-03-9  
11 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 19/94**

Manfred Kops:  
Möglichkeiten und Probleme einer Indexierung der Rundfunkgebühren  
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-9307886-04-7  
VII + 107 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 20/94**

Manfred Kops:  
Eine ökonomische Definition des Programmauftrags  
des öffentlich-rechtlichen Rundfunks  
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-09-8  
VIII + 80 Seiten, Schutzgebühr 12,-- DM

**Heft 21/94**

Manfred Kops:  
Finanzwissenschaftliche Grundsätze einer Finanzierung  
des öffentlich-rechtlichen Rundfunks  
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-10-1  
VIII + 120 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

**Heft 22/95**

Dieter Dörr:  
Eine rundfunkrechtliche Beurteilung des Verfassungsgerichtsurteils  
zur Gebührenbemessung  
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-11-X  
8 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 23/95**

Norbert Seidel:  
Eine ökonomische Beurteilung des Verfassungsgerichtsurteils  
zur Gebührenbemessung  
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-12-8  
ca. 25 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

**Heft 24/95**

Stefan Kleine-Erfkamp:  
Szenario-Analyse für die Verbreitung von Fernsehprogrammen über Terrestrik, BK-Netze und  
Satellit in der Bundesrepublik Deutschland bis ins Jahr 2000,  
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-13-6  
ca. 130 Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

**Heft 25/95**

Ursula Adelt:  
Die künftige Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks  
nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts  
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-14-4  
20 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

**Heft 26/95**

Hermann Kresse:  
Öffentlich-rechtliche Werbefinanzierung und Grenzen der Grundversorgung  
im dualen Rundfunkssystem.  
- Eine rundfunkrechtliche Beurteilung unter Berücksichtigung  
der aktuellen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts -  
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-15-2  
20 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

**Heft 27/95**

Reinhart Grätz:  
Möglichkeiten und Probleme einer politischen Umsetzung  
des Verfassungsurteils zur Gebührenbemessung  
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-16-0  
ca. 20 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

**Heft 28/95**

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):  
Tätigkeitsbericht für die Jahre 1993 und 1994  
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-17-9  
20 Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

**Heft 29/95**

Manfred Kops:  
Darstellung und Systematisierung der Vorschläge  
zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks,  
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-18-7  
ca. 60 Seiten, Schutzgebühr 10,-- DM

**Heft 30/95**

Andreas Kamps:  
Prozeßkostenrechnung im WDR - Einsatzmöglichkeiten und Grenzen,  
dargestellt am Beispiel des Fimarchivs  
Köln, im Mai 1995, ISBN 3-930788-19-5  
6 + 91 Seiten, Schutzgebühr 13,-- DM

**Heft 31/95**

Manfred Kops:  
Ökonomische Beurteilung einer Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks  
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-20-9  
ca. II + 22 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 32/95**

Ralf Groth/Georg Pagenstedt:  
Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehanbieter  
Köln, im März 1995, ISBN 3-930788-21-7  
15 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 33/95**

Manfred Kops:  
Ökonomische Kriterien zur Beurteilung der Organisationsstruktur  
des öffentlich-rechtlichen Rundfunks  
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-22-5  
ca. 130 Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

**Heft 34/95**

Ernst Elitz:

Chancen und Probleme einer Fusionierung von Rundfunkanstalten -  
Das Beispiel DeutschlandRadio  
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-28-4  
27 Seiten, Schutzgebühr 8,-- DM

**Heft 35/95**

Manfred Buchwald

Die Fusion von Landesrundfunkanstalten -  
eine Bewertung aus Sicht des Saarländischen Rundfunks  
Köln, im Juli 1995, ISBN 3-930788-24-1  
10 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 36/95**

Günter Struve:

Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Verbesserung  
der Organisationsstruktur der ARD  
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-25-X  
13 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 37/95**

Reinhard Grätz

Die Willensbildung in der ARD - eine kritische Darstellung  
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-26-8  
20 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Heft 40/95**

Institut für Rundfunkökonomie:

Hinweise zum Studium der Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln  
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-29-2  
20 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

**Die Arbeitspapiere können mit dem umseitigen Formular bestellt werden!**



## DRUCKSACHE

Institut für Rundfunkökonomie  
an der Universität zu Köln  
Hohenstaufenring 57a  
**50674 Köln**

### BESTELLUNG

Anzahl	Nr.	Autor/Titel	Einzel- Preis	Gesamt- Preis
_____	1	Grätz: Zur Zahl und Abgrenzung....	5,--	_____
_____	2	Kops/Hansmeyer: Zur ökonomischen Begründung ...	20,--	_____
_____	3	Institut für Rundfunkökonomie: Tätigkeitsbericht 1991 - 1992	10,--	_____
_____	4	Heimlich: Begründung u. Ausgestaltung ...	5,--	_____
_____	5	Droste: Komplementäre oder substitutive ...	15,--	_____
_____	6	Oltmanns: Das öffentlich-rechtliche TV-Angebot ...	15,--	_____
_____	7	Institut f. Rundfunkökonomie (Hrsg.): Controlling ...	25,--	_____
_____	8	Pagenstedt/Schwertzel: Controlling ...	5,--	_____
_____	9	Hansmeyer/Kops/Schwertzel: Perspektiven ...	5,--	_____
_____	10	Dörr: Das Verfahren zur Bemessung der RF-Gebühr...	7,--	_____
_____	11	Grätz: Aufgaben der Rundfunkräte	5,--	_____
_____	12	Holtmann: Kommunikationspolitik ...	15,--	_____
_____	13	Muck: Regulierungsbedarf der Hörfunk-Übertragung	15,--	_____
_____	14	Kantimm: Spartenrundfunkveranstalter in Europa	15,--	_____
_____	15	Wurth: Programmstruktureffekte alternativer...	15,--	_____
_____	16	Fahle: Vermarktung von Werbezeiten	15,--	_____
_____	17	Marmor: Kooperationen im öffentl.-rechtl. Rundfunk	5,--	_____
_____	18	Conrad: Praxis der Bemessung der Rundfunkgebühr	5,--	_____
_____	19	Kops: Indexierung der Rundfunkgebühr	15,--	_____
_____	20	Kops: Ökonomische Definition des Programmauftrags	12,--	_____
_____	21	Kops: Finanzierung des öffentlich-rechtl. Rundfunks	15,--	_____
_____	22	Dörr: Rundfunkrechtliche Beurteilung des Verfassungsurteils	5,--	_____
_____	23	Seidel: Ökonomische Beurteilung des Verfassungsurteils	7,--	_____
_____	24	Kleine-Erfkamp: Terrestrische Verbreitung von Fernsehen	20,--	_____
_____	25	Adelt: Künftige Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks	7,--	_____
_____	26	Kresse: Rundfunkrechtliche Beurteilung des Gebührenurteils	10,--	_____
_____	27	Grätz: Probleme der politischen Umsetzung des Gebührenurteils	7,--	_____

___	28	Institut für Rundfunkökonomie: Tätigkeitsbericht 1993 - 1994	20,--	_____
___	29	Kops: Vorschläge zur Reform ..	10,--	_____
___	30	Kamps: Prozesskostenrechnung im WDR	13,--	_____
___	31	Kops: Ökonomische Beurteilung einer Strukturreform...	5,--	_____
___	32	Groht/Pagenstedt: Neue Formen der Finanzierung für Private	5,--	_____
___	33	Kops: Kriterien zur Beurteilung der Organisationsstruktur...	20,--	_____
___	34	Elitz: Chancen und Probleme einer Fusionierung...	8,--	_____
___	35	Buchwald: Die Fusion von Landesrundfunkanstalten...	5,--	_____
___	36	Struve: Verbesserung der Organisationsstruktur der ARD	5,--	_____
___	40	Institut für Rundfunkökonomie: Hinweise zum Studium...	5,--	_____

---

___	Summe für die bestellten Publikationen insgesamt:	_____
___	zuzüglich 5,-- DM Versandkostenpauschale:	5,--
___	Summe incl. Versandkostenpauschale:	_____

---

Den Gesamtbetrag in Höhe von DM: \_\_\_\_\_  
habe ich am (Datum) \_\_\_\_\_ auf das Konto 20 30 21 70 bei der Sparkasse  
der Stadt Köln (BLZ 370 501 98), überwiesen.

Rechnung und Lieferung bitte an folgende Anschrift:

---



---



---



---



---

-----  
Ort Datum Unterschrift





ISBN 3-930788-23-3

