



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

**Günter Sieben
Uwe Schwertzel**

**Materialien zur Vorlesung Rundfunkökonomie II:
Management für Rundfunkunternehmen - Teil I**

**Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Nr. 65

2. Aufl.

Köln, im Oktober 1997

Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie
ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 65: 3-930788-54-3

Schutzgebühr 10,-- €

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rundfunk-institut.uni-koeln.de>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
rundfunk-institut@uni-koeln.de
oder an die u.g. Postanschrift



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

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

Hohenstaufenring 57a
D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36
Telefax: (0221) 24 11 34

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	IV
1. Einleitung	1
2. Forschungsbereiche der Rundfunkökonomie	3
3. Rundfunkunternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht	5
3.1. Rundfunkunternehmen als Betriebe	7
3.2. Systematisierungsvorschlag für Rundfunkbetriebe	8
3.2.1. Trägerschaft	8
3.2.2. Unternehmensgröße	9
3.2.3. Breite des Leistungsspektrums	13
3.2.4. Marktnähe der Finanzierungsarten	14
3.2.5. Dominante Verbreitungsart	16
4. Zielplan und Entscheidungsfeld von Rundfunkunternehmen	19
4.1. Das Grundmodell der praktisch-normativen Entscheidungstheorie	19
4.2. Zielplan von Rundfunkunternehmen	20
4.2.1. Konkretisierung des Zielplans auf der Sachzielebene	21
4.2.1.1. Öffentlich-rechtliche Veranstalter	21
4.2.1.2. Unterschiede bei privaten Anbietern	22
4.2.2. Konkretisierung des Zielplans auf der Formalzielebene	23
4.2.2.1. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten	23
4.2.2.2. Private Rundfunkunternehmen	24
4.3. Entscheidungsfeld der Rundfunkunternehmen	24
4.3.1. Aktionsraum	24
4.3.2. Mögliche Umweltsituationen	25
4.3.3. Ergebnisfunktion	25
4.4. Beurteilung der Relevanz des entscheidungstheoretischen Grundmodells für den Rundfunkbereich	26
5. Anlässe und Methoden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkveranstaltern	27
5.1. Rundfunkspezifische Kriterien für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung	28
5.1.1. Ziel - Mittel - Ebenen	28
5.1.2. Ausgewählte Kriterienvorschläge	29
5.1.3. Anwendbarkeit des Rasters und der Kriterien	31



5.2. Ausgewählte Anlässe und Methoden für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Rundfunkanbietern.....	32
5.2.1. Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter durch die KEF.....	32
5.2.1.1. Das Rundfunkgebührenfestsetzungsverfahren als Beurteilungsanlaß	32
5.2.1.2. Kennzahlensysteme und Benchmarking als Beurteilungsinstrumente	32
5.2.2. Lizenzierung neuer Sender	36
5.2.2.1. Prognoseprobleme als Beurteilungsanlaß	36
5.2.2.2. Modellrechnungen zur Wirtschaftlichkeit als Beurteilungsinstrumente	37
5.2.3. Der Shareholder-Value-Ansatz als Perspektive für die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung privater Rundfunksender	39
5.3. Determinanten der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkunternehmen im Überblick	41
6. Organisation von Rundfunkunternehmen.....	45
6.1. Organisatorische Fragestellungen im Rundfunk	45
6.1.1. Abgrenzung zwischen unternehmensinternen und -externen Koordinationsformen	45
6.1.2. Ablauf- und aufbauorganisatorische Grundlagen	46
6.2. Organisation von Rundfunkveranstaltern.....	48
6.2.1. Wertketten als Strukturierungshilfe für eine Beurteilung organisatorischer Strukturen und Abläufe von Rundfunkanbietern	49
6.2.1.1. Die Wertkette von Porter	49
6.2.1.2. Die Industriewertschöpfungskette für Rundfunkleistungen	50
6.2.2. Ablauforganisatorische Merkmale von Rundfunkanbietern	51
6.2.2.1. Heterogenität der Abläufe infolge des Unikatscharakters der Produktionen	52
6.2.2.2. Multifunktionalität der Rundfunkmitarbeiter (Redakteure).....	53
6.2.3. Aufbauorganisatorische Merkmale der Rundfunkanbieter.....	54
6.2.3.1. Öffentlich-rechtliche Veranstalter.....	54
6.2.3.1.1. Organisation der ARD im Überblick.....	54
6.2.3.1.2. Organisation der Landesrundfunkanstalten und des ZDF... ..	56
6.2.3.2. Privatwirtschaftliche Veranstalter.....	58
6.2.3.2.1. Werbefinanzierte Veranstalter	58
6.2.3.2.2. Entgeltfinanzierte Veranstalter.....	60
6.2.4. Beurteilung der dargestellten Aufbau- und Ablaufstrukturen.....	61



6.3.	Ansätze zur Reform organisatorischer Strukturen und Abläufe im öffentlich-rechtlichen Rundfunk.....	61
6.3.1.	Beispiele für spezifische Organisationsprobleme in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten.....	62
6.3.2.	Organisatorische Reformen am Beispiel des Südwestfunks.....	64
6.3.3.	Sparten/Wellenorganisation am Beispiel des Hessischen Rundfunks.....	65
6.3.4.	Schaffung von Verantwortungsbereichen (Centers) in Rundfunkanstalten	67
6.3.5.	Veränderte Rahmenbedingungen der Ablauforganisation infolge technischer/wirtschaftlicher Entwicklungen im Rundfunk.....	69
6.4.	Organisatorische Perspektiven für Rundfunkanbieter	70
7.	Grundlagen des Marketing von Rundfunkunternehmen	72
7.1.	Wettbewerbsstrategische Grundkonzeptionen als Anknüpfungspunkte für Marketingstrategien von Rundfunkanbietern	74
7.2.	Übertragung der wettbewerbsstrategische Grundkonzeptionen auf TV-Anbieter in der Bundesrepublik Deutschland	78
7.2.1.	Ausrichtung der Marketing-Strategie am Werbemarkt	78
7.2.1.1.	Werbefinanzierte Vollprogramme	78
7.2.1.2.	Werbefinanzierte Spartenprogramme	79
7.2.2.	Ausrichtung der Marketing-Strategie am Rezipientenmarkt	80
7.2.2.1.	Entgeltfinanzierte Spartenprogramme.....	80
7.2.2.2.	Öffentlich-rechtliche Rundfunkprogramme	80
7.2.3.	Gemeinsamkeiten	82
7.3.	Marketinginstrumente und Marketing-Mix von Rundfunkanbietern.....	82
7.3.1.	Kontrahierungs-/Entgeltpolitik	83
7.3.1.1.	Werbefinanzierung	83
7.3.1.2.	Entgeltfinanzierung	84
7.3.1.3.	Gebührenfinanzierung.....	86
7.3.2.	Leistungs-/Programmpolitik.....	87
7.3.2.1.	Rezipientenmarktorientierte Programmpolitik.....	87
7.3.2.2.	Werbemarktorientierte Leistungspolitik	91
7.3.3.	Distributionspolitik	93
7.3.3.1.	Rezipientenmarktorientierte Distributionspolitik.....	93
7.3.3.2.	Werbemarktorientierte Distributionspolitik.....	94
7.3.4.	Kommunikationspolitik	94
7.3.4.1.	Rezipientenmarktorientierte Kommunikationspolitik....	95
7.3.4.2.	Werbemarktorientierte Kommunikationspolitik	96



7.3.5. Kombination der einzelnen Marketinginstrumente.....	97
7.3.6. Organisation des Marketing.....	97
7.4. Perspektiven für das Marketing von Rundfunkunternehmen	98
Literatur	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aktivitätsebenen im Rundfunk.....	6
Abbildung 2: Marktanteile der Fernsehsender für August 1996 (ab 14 J.)	12
Abbildung 3: Marktanteile Werbefernsehen 1995 (Netto-Umsätze)	12
Abbildung 4: Systematik der Rundfunkfinanzierungsformen.....	15
Abbildung 5: Das Grundmodell der praktisch-normativen Entscheidungstheorie.....	19
Abbildung 6: Ziel-Mittel-Ebenen im Rundfunk	28
Abbildung 7: Mögliche Leistungsindikatoren für Rundfunkveranstalter	30
Abbildung 8: Untersuchungsbereiche eines Kennzahlenmodells für öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter	34
Abbildung 9: Wirtschaftlichkeitsbeurteilung aus Sicht eines Mehrheitsgesellschafters	41
Abbildung 10: Die Wertkette von Porter	49
Abbildung 11: Vereinfachte Darstellung eines Produktionsablaufs für Rundfunksendungen	52
Abbildung 12: Organisation der ARD im Überblick.....	55
Abbildung 13: Organisationsstruktur der ARD-Anstalten und des ZDF.....	57
Abbildung 14: Stab-Linien-Struktur von Rundfunkanstalten	58
Abbildung 15: Organisationsstruktur RTL - PRO SIEBEN im Vergleich.....	59
Abbildung 16: Organigramm premiere Medien 1993.....	60
Abbildung 17: Strukturreform des HR - Hörfunks	67
Abbildung 18: Rundfunkspezifische Marketingobjekte und -instrumente	73
Abbildung 19: Wettbewerbsstrategische Grundkonzeptionen in Anlehnung an PORTER.....	75
Abbildung 20: Versuch einer Übertragung wettbewerbsstrategischer Grundkonzeptionen auf den Rezipientenmarkt	76
Abbildung 21: Versuch einer Übertragung wettbewerbsstrategischer Grundkonzeptionen auf den Werbemarkt.....	77

1. Einleitung

Die vorliegende Publikation basiert auf einem geringfügig überarbeiteten Manuskript der in den Wintersemestern 1994/95, 1995/96 und 1996/97 an der Universität zu Köln abgehaltenen Vorlesung: „Management für öffentlich-rechtliche und private Rundfunkunternehmen“.¹ Zielgruppe dieses Arbeitspapiers sind in erster Linie an der Rundfunkökonomie interessierte Studierende der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. Der erste Teil der Materialien zur Rundfunkökonomie² befaßt sich mit grundlegenden betriebswirtschaftlichen Aspekten des Rundfunks in Deutschland.

Nach einem kurzen Überblick über Forschungsgebiete der Rundfunkunternehmen werden betriebstypologische Besonderheiten von Rundfunkanbietern diskutiert. Im Anschluß daran werden die Grundlagen der praktisch-normativen Entscheidungstheorie auf den Rundfunk übertragen und der Zielplan und das Entscheidungsfeld der Veranstalter erörtert. Ausgehend von den Zielsystemen der Veranstalter werden anschließend Möglichkeiten zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkunternehmen diskutiert und ausgewählte Beurteilungsanlässe und -methoden vorgestellt. Ein weiteres Kapitel gibt einen Überblick über ablauf- und aufbauorganisatorische Fragen in Rundfunkunternehmen. Im Schlußkapitel werden Grundlagen des Marketing für Rundfunkanbieter beschrieben.

Die bisherigen Lehrinhalte der Vorlesung Rundfunkökonomie II können zwangsläufig nur einen kleinen Ausschnitt aus der großen Anzahl möglicher betriebswirtschaftlicher Themengebiete darstellen. In den kommenden Semestern soll das Lehrangebot der Vorlesung systematisch ausgebaut werden. Da ein umfassendes Standardwerk zu betriebswirtschaftlichen Fragen öffentlich-rechtlicher und privater Rundfunkanbieter z. Zt. noch nicht existiert, wird zusätzlich angestrebt, den Vorlesungsstoff in einem rundfunkökonomischen Lehrbuch umfassend aufzubereiten. Diese Publikation soll sich aus vier Hauptteilen zusammensetzen: Der erste Abschnitt befaßt sich mit Grundlagen des Managements in Rundfunkunternehmen und behandelt das Zielsystem und das Entscheidungsfeld der Anbieter sowie Fragen der strategischen Planung, der Organisation und des Controlling in Rundfunkunternehmen. Der zweite Abschnitt konzentriert sich auf den Leistungserstellungsprozeß in Rundfunkunternehmen und soll die fünf Kapitel Programmplanung, -beschaffung, Produktion, Distribution und Marketing umfassen. Die Schwerpunkte des dritten Abschnittes liegen bei Funktionen und Instrumenten, die den rundfunkspezifischen Leis-

¹ Im Wintersemester 1997/98 werden die Veranstaltungen Rundfunkökonomie II - Management in Rundfunkunternehmen (Dozent: Prof. Dr. G. Sieben) und eine zugehörige Übung zur Rundfunkökonomie (Dozent: Dr. U. Schwertzel) angeboten.

² Als weiterer Vorlesungsschwerpunkt werden regelmäßig Fragen des Controlling in Rundfunkunternehmen behandelt. Angesichts des umfangreichen Materials, das zu diesem Themenbereich vorliegt, wurde dieses Kapitel als eigenständige Publikation veröffentlicht. Vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1997).



tungsprozess unterstützen. In diesem Teil sollen neben allgemeinen Fragen des Rechnungswesens und der Rechnungslegung von Rundfunkanbietern vor allem die Themen Investition, Kostenrechnung, Finanzierung und Personalmanagement vertieft werden. Der abschließende vierte Hauptteil wird sich mit den Möglichkeiten und Grenzen der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung öffentlich-rechtlicher und privater Rundfunkveranstalter auseinandersetzen. Neben den vielfältigen Anlässen und Adressaten solcher Wirtschaftlichkeitsbeurteilungen stehen in diesem Abschnitt traditionelle und moderne Analyseinstrumente, bspw. das Benchmarking-Konzept oder der Shareholder-Value-Ansatz, im Vordergrund der Betrachtung.

Das vorliegende Manuskript ist daher als erster Beitrag zu einem umfassenden, in sich geschlossenen betriebswirtschaftlichen Lehrbuch zur Rundfunkökonomie zu verstehen. Angesichts des immer noch zu beklagenden Mangels an wissenschaftlicher Literatur zu betriebswirtschaftlichen Aspekten des privaten Rundfunks wird zwangsläufig ein Ungleichgewicht zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Anbietern festzustellen sein. Ferner ist zu bedauern, daß aktuelle betriebswirtschaftliche Probleme von Rundfunkunternehmen bisher nur ansatzweise in Literaturveröffentlichungen dokumentiert und diskutiert werden.

Vor diesem Hintergrund kann diese Publikation lediglich einen groben Überblick über betriebswirtschaftliche Grundlagen des Managements von Rundfunkunternehmen vermitteln. Da eine Vorlesung zur Rundfunkökonomie auch das Ziel hat, interessierte Studenten möglichst praxisnah auf eine berufliche Laufbahn in Rundfunkunternehmen vorzubereiten, soll das vorliegende Manuskript in regelmäßigen Abständen überarbeitet, aktualisiert und erweitert werden. Die Verfasser würden sich daher über entsprechende Themenvorschläge und Anregungen aus Wissenschaft und Praxis freuen.

2. Forschungsbereiche der Rundfunkökonomie³

Die Rundfunkökonomie ist eine vergleichsweise junge Spezialdisziplin der Wirtschaftswissenschaften. Sie befaßt sich mit einzel- und gesamtwirtschaftlichen Fragen der Bereitstellung und Finanzierung von Radio- und Fernsehsendungen. Zum Teil geht es dabei lediglich um die Übertragung allgemeiner betriebs- und volkswirtschaftlicher Erkenntnisse auf den Rundfunk. Zum Teil ist eine solche Übertragung aufgrund gutstechnischer und institutioneller Besonderheiten des Rundfunks aber nicht möglich, so daß die betriebs- und volkswirtschaftliche Theorie in diesen Bereichen fortentwickelt werden muß.

Obwohl erste Versuche zur Entwicklung einer spezifischen Rundfunkökonomie bereits kurz nach der Einführung des Rundfunks unternommen wurden,⁴ setzte die systematische Auseinandersetzung mit rundfunkökonomischen Fragen erst nach dem zweiten Weltkrieg ein. Die wichtigsten Studien entstanden in den USA, vorrangig wegen der dort stärker marktwirtschaftlich ausgerichteten Rundfunkordnung. Im Mittelpunkt dieser Arbeiten standen Produktion und Beschaffung von Rundfunkprodukten sowie ordnungs- und wettbewerbspolitische Fragestellungen.

Solange der Rundfunk in der Bundesrepublik Deutschland rein öffentlich-rechtlich organisiert war, standen wirtschaftliche Aspekte von Hörfunk und Fernsehen nur selten im Zentrum der medienpolitischen Diskussion. Mit der Einführung des „dualen Rundfunksystems“ und der Zulassung privater Rundfunkunternehmen verstärkte sich jedoch in den Achtziger Jahren das Interesse am „Wirtschaftsgut Rundfunk“. Angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks gewinnen moderne betriebswirtschaftliche Instrumente, bspw. Controlling oder Marketing, für alle Rundfunkveranstalter an Bedeutung. Betriebswirtschaftliche Analysen des Rundfunks sind auch deswegen von Interesse, weil es sich - infolge der stetigen Werbeumsatzzuwächse im letzten Jahrzehnt - um einen stark expansiven Wirtschaftssektor handelt. Dieses Wachstum wird voraussichtlich auch in den kommenden Jahren - mit abnehmenden Zuwachsraten - anhalten.⁵

Die Rundfunkökonomie hat sich aber auch mit gesamtwirtschaftlichen Aspekten des Rundfunks auseinanderzusetzen. Auch hier hat die Zulassung privater Rundfunkanbieter in der Bundesrepublik zu einer Intensivierung der ökonomischen Forschung geführt. Während die ordnungs- und wettbewerbspolitische Diskussion vor 1985 eher im kleinen Kreis einiger Experten geführt und im wesentlichen von verfassungs- und staatsrechtlichen Argumenten getragen wurde,

³ Vgl. INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993), (1995), (1997), SEUFERT (1996).

⁴ Das erste regelmäßige Hörfunkprogramm wurde in Deutschland ab dem 29.10.1923 ausgestrahlt. Vgl. MATZEN (1996), A3, S. 183 ff.

⁵ Die jeweils im Wintersemester an der Universität zu Köln abgehaltene Vorlesung „Rundfunkökonomie II“ befaßt sich mit betriebswirtschaftlichen Problemen von Rundfunkunternehmen.



haben inzwischen ökonomische Überlegungen an Bedeutung gewonnen. Dabei zeigt sich, daß zahlreiche in der Volkswirtschaftslehre und der Finanzwissenschaft entwickelten Erkenntnisse erfolgreich auf den Rundfunk übertragen werden können. Als Beispiele seien die ökonomischen Spezialdisziplinen der Wettbewerbstheorie und -politik, der finanzwirtschaftlichen Theorie des Föderalismus oder der Theorie der öffentlichen Güter genannt. Solche gesamtwirtschaftlichen Fragen erfordern allerdings originäre Lösungen, die die politischen, kulturellen und institutionellen Besonderheiten der Bundesrepublik beachten.⁶

Die Wirtschaftswissenschaften an den deutschen Hochschulen werden sich in den kommenden Jahren verstärkt den theoretischen und arbeitsmarktpolitischen Anforderungen zu stellen haben, die sich aus dem Bedeutungsgewinn des Mediensektors ergeben. In der Forschung sind zum einen die speziellen betriebswirtschaftlichen Probleme der privaten wie der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter zu untersuchen und die Verfahren einer zielgerichteten und wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung aufzuzeigen; zum anderen sind die gesamtwirtschaftlichen Fragen einer zweckmäßigen Ausgestaltung des dualen Rundfunksystems zu analysieren. In der Lehre müssen diese Erkenntnisse in strukturierten und praxisrelevanten Studiengängen einem wachsenden Kreis von Ökonomen vermittelt werden, die in privaten Rundfunkunternehmen, in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und in einer Vielzahl sonstiger Unternehmen oder Gremien mit einzel- oder gesamtwirtschaftlichen Fragen des Rundfunks befaßt sind.

⁶ Die jeweils im Sommersemester abgehaltene Vorlesung „Rundfunkökonomie I“ befaßt sich mit gesamtwirtschaftlichen Problemen im Rundfunk.

3. Rundfunkunternehmen aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Als anwendungsorientierte Wissenschaft befaßt sich die Betriebswirtschaftslehre mit der Erklärung und Gestaltung der ökonomischen Realität. Im Rahmen der Gestaltungsaufgabe sind Aussagen darüber abzuleiten, wie sich Entscheidungsträger verhalten sollten, wenn sie bestimmte Ziele bestmöglich erreichen wollen. Das Ziel ökonomischer Erklärungen ist es, konkrete Beobachtungen der wirtschaftlichen Realität zunächst zu beschreiben und dann - wenn möglich - auf allgemeine, gesetzesartige Ursache - Wirkungs- Zusammenhänge zurückzuführen. Gegenstand eines betriebswirtschaftlichen Erklärungsversuchs kann bspw. beobachtetes menschliches Entscheidungsverhalten sein. Bei der Erschließung eines Erkenntnisobjektes "Rundfunkunternehmen" stellt sich daher der Betriebswirtschaftslehre die wichtige Aufgabe, Handlungsempfehlungen für die maßgeblichen Verantwortungsträger der Rundfunkunternehmen abzuleiten sowie die Rundfunkrealität zu erklären und zu analysieren.⁷

Bei Rundfunkunternehmen sind im Vergleich zu anderen betriebswirtschaftlichen Erkenntnisobjekten einige Besonderheiten zu berücksichtigen, die in ihrem Zielsystem und ihrem Entscheidungsfeld begründet sind. Bevor diese Besonderheiten im zweiten Teil des Kapitels erläutert werden, sollen die charakteristischen Merkmale des Leistungsprozesses dargestellt und eine betriebstypologische Zuordnung von Rundfunkanbietern vorgenommen werden.

Die Merkmale des Leistungsprozesses im Rundfunk können beispielhaft anhand der Begriffsdefinition des Rundfunkstaatsvertrags⁸ aufgezeigt werden:

Rundfunk ist die "für die Allgemeinheit bestimmte Veranstaltung und Verbreitung von Darbietungen aller Art in Wort, Ton und Bild unter Benutzung elektromagnetischer Schwingungen...oder längs oder mittels eines Leiters."

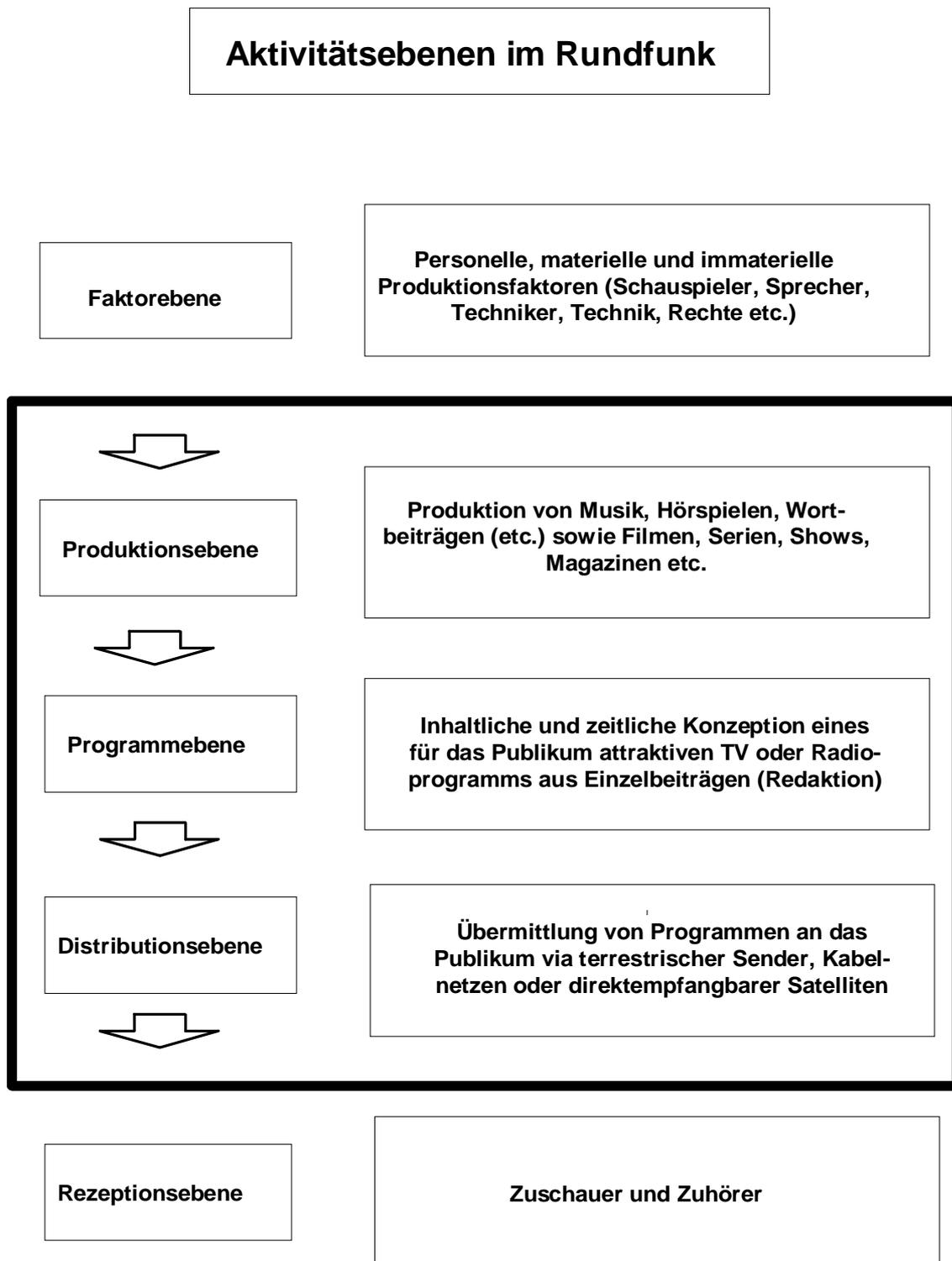
Aus der Definition lassen sich die in der Mitte der Abbildung 1 dargestellten drei zentralen Teilaktivitäten im Rundfunk ersehen, nämlich die Produktion von Darbietungen (bzw. Rundfunksendungen), die Gestaltung der Darbietungen zu einem Programm (als Zusammenstellung einzelner Rundfunksendungen) und die Distribution bzw. Übermittlung des Programms an das Publikum. Als Rundfunkveranstalter und Gegenstand dieser Vorlesung werden Unternehmen angesehen, die mindestens auf der Programmebene, u. U. auch auf den vor- und nachgelagerten Ebenen aktiv sind. Die oberste und die unterste Ebene des Schemas beinhalten die im Leistungssektor eingesetzten Produktionsfaktoren und -rechte sowie die Rezeption der Programme durch das Publikum.

⁷ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 19 f., WEINSTOCK (1991), S. 13.

⁸ Vgl. RFSTV (1991), Art. 1, § 2, RSTV (1996), ebd. Die Definition umfaßt Hörfunk und Fernsehen. Vgl. zu den Rechtsgrundlagen des Rundfunks in Deutschland ausführlich SCHULER-HARMS (1996), S. A 83 ff.



Abbildung 1:
Aktivitätsebenen im Rundfunk⁹



⁹ Vgl. KRUSE (1989), S. 79.

3.1. Rundfunkunternehmen als Betriebe

Nach einer Definition von Gutenberg¹⁰ sind Betriebe durch folgende drei systemindifferente Merkmale gekennzeichnet:

1. Tatbestand der Faktorkombination (Kombination von Produktionsfaktoren zu Leistungen),
2. Gültigkeit des Wirtschaftlichkeitsprinzips und
3. dominierende Bedeutung des Prinzips des finanziellen Gleichgewichts.

Unter diesen Betriebsbegriff fallen alle wirtschaftenden Organisationseinheiten, die Produktionsfaktoren unter Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips - in seinen beiden Ausprägungen Minimal- und Maximalprinzip - und unter Berücksichtigung des finanziellen Gleichgewichts zielgerichtet und planmäßig kombinieren. Diese Definition kann auch auf den Rundfunkbereich übertragen werden, da alle Rundfunkanbieter Produktionsfaktoren (bspw. Redakteure, Filmrechte, Studios u. ä.) unter Beachtung wirtschaftlicher und budgetärer Restriktionen kombinieren. Betriebe lassen sich allgemein nach folgenden sechs Kriterien systematisieren:¹¹

1. Wirtschaftszweig bzw. Branche,
2. Art der Leistung (Sach- oder Dienstleistung),
3. Art der Leistungserstellung,
4. vorherrschendem Produktionsfaktor,
5. Betriebsgröße,
6. Rechtsform bzw. Trägerschaft.

Rundfunkunternehmen sind dem Wirtschaftszweig Medien bzw. Massenmedien zuzuordnen. Für das Merkmal Leistungsart ergibt sich die Besonderheit, daß Rundfunkanbieter sowohl Dienstleistungs- als auch Produktionsbetriebe darstellen:¹² Zum einen werden einzelne Sendungen produziert (d. h. bspw. im Studio inszeniert und aufgezeichnet), zum anderen stellt die Programmgestaltung der Rundfunkanbieter bzw. die Übermittlung des Programms an das Publikum eine Dienstleistung dar. Auf der Produktionsseite ergeben sich beträchtliche Unterschiede in der Art der Leistungserstellung: Während es sich bspw. bei Spielfilmen oder Dokumentationen zumeist um einzigartige Produkte mit Unikatcharakter handelt, kann die Fertigung von Spielshows, soap operas¹³ oder

¹⁰ Vgl. GUTENBERG (1983), S. 457 ff.

¹¹ Vgl. WÖHE (1996), S. 14 ff.

¹² Vgl. SEIDEL (1989), S. 225 ff., SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 111 ff.

¹³ Soap operas oder Seifenopern: tragische, melodramatische Spielhandlung, die auf Endlosigkeit ausgelegt ist. (z. B. „Gute Zeiten, Schlechte Zeiten“). Vgl. SCHÖNBÖRNER (1997), S. 27 ff., CANTOR/PINGREE (1983).



Sitcoms¹⁴ mit einer industriellen Serienfertigung verglichen werden.¹⁵ Die bereitgestellten Dienstleistungen lassen sich danach unterscheiden, ob allein Rundfunkprogramme oder mit Werbespots durchsetzte Rundfunkprogramme angeboten werden. Eine weitere Variante des Merkmals "Art der Leistungserstellung" bezieht sich auf die Übermittlungsform von Rundfunksendungen: Grundsätzlich könnten Kabel-, Antennen- und Satellitenrundfunkprogramme als unterschiedliche Dienstleistungstypen angesehen werden.¹⁶

Als vorherrschender Produktionsfaktor im Rundfunk ist die menschliche Arbeitskraft anzusehen: die Herstellung von Sendungen und deren Bündelung zu einem Programm erfordert regelmäßig eine beträchtliche Zahl hochspezialisierter Fachkräfte. Allerdings gewinnt auch der Produktionsfaktor Kapital zunehmend an Bedeutung, zumal die rasante technische Entwicklung ständig neue Perspektiven eröffnet, die Einsparungen im Personalbereich ermöglichen. Betrachtet man allerdings die aktuelle Aufwandsstruktur eines öffentlich-rechtlichen Veranstalters, bspw. des WDR, so lassen sich rund 55 Prozent der Aufwendungen dem Faktor Arbeit zurechnen.¹⁷ Die als fünftes und sechstes Kriterium aufgeführten Merkmale Größe und Trägerschaft sollen anhand eines rundfunkspezifischen Systematisierungsvorschlags näher erläutert werden.

3.2. Systematisierungsvorschlag für Rundfunkbetriebe

Der folgende Systematisierungsversuch für Rundfunkveranstalter orientiert sich - im Gegensatz zu der oben dargestellten Typologie der Betriebe - vornehmlich an rundfunkspezifischen Gegebenheiten. Dabei könnten zunächst folgende fünf Unterscheidungskriterien zugrunde gelegt werden:

1. Trägerschaft,
2. Unternehmensgröße,
3. Breite des Leistungsspektrums,
4. Marktnähe der Finanzierungsarten und
5. Dominante Verbreitungsart.

3.2.1. Trägerschaft

Die Trägerschaft ist das gängigste Unterscheidungsmerkmal für Rundfunksender in Deutschland. Im dualen Rundfunksystem in der Bundesrepublik agieren bekanntlich öffentlich-rechtliche und private Rundfunkunternehmen. Da die

¹⁴ Situation comedies: Abgeschlossene Episoden einer Serie, die ihr Unterhaltungselement im wesentlichen aus komischen Situationen oder Dialogen bezieht (z. B. „Golden Girls“).

¹⁵ Vgl. ANDERSEN (1993).

¹⁶ Die englischsprachige Literatur differenziert bspw. zwischen cable- und broadcasting. Vgl. u. a. WILLIS/ALDRIDGE (1992), EASTMAN (1993).

¹⁷ Gemäß ARD-Jahrbuch (1995), S. 352, entfielen beim WDR 1994 rd. 1,03 von 1,9 Mrd. DM auf Personalaufwand und Urheber-, Leistungs- und Herstellervergütungen.

se Unterscheidung in den folgenden Kapiteln als primäres Abgrenzungsmerkmal verwendet wird, ist sie zunächst nicht weiter zu vertiefen.

3.2.2. Unternehmensgröße

Wird die Zahl der festangestellten Mitarbeiter als maßgeblicher Indikator des Merkmals Unternehmensgröße angesehen, so liegen für die Bundesrepublik der WDR und das ZDF (beide über 4.000 Angestellte) und im Hörfunkbereich die Deutsche Welle (ca. 1.600 Angestellte) an der Spitze. Für Rundfunkunternehmen ist die Zahl der Mitarbeiter ein problematisches Abgrenzungskriterium, da in zahlreichen Unternehmensbereichen freie Mitarbeiter eingesetzt werden, die nicht in dieser Statistik erscheinen. So werden bspw. beim WDR p. a. über 15.500 freie Mitarbeiter im Programmbereich eingesetzt.

Das Kriterium Umsatz wird hier vereinfachend mit den gesamten jährlichen Einnahmen des Senders gleichgesetzt; die höchsten Umsätze erzielen der WDR, RTL und das ZDF mit jeweils rd. 2 Mrd. DM pro Jahr.¹⁸

Die Höhe des Gewinns ist als Größenindikator für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten nicht operabel, da die Veranstalter - abgesehen von den werbefinanzierten Sendestrecken in Hörfunk und Fernsehen - keine erwerbswirtschaftlichen Zielsetzungen verfolgen. Die Betriebsergebnisse der privaten Rundfunksender werden z. Zt. leider noch nicht publiziert. Es ist jedoch davon auszugehen, daß sich die Mehrzahl der Sender noch in der Verlustzone befindet; PRO SIEBEN und RTL erwirtschafteten 1995 nach eigenen Angaben einen positiven Jahresüberschuß im dreistelligen Millionenbereich.¹⁹

Da sich die bisher beschriebenen Kriterien aufgrund der genannten Einschränkungen kaum für eine Typologisierung eignen, könnte der Output von Rundfunkanbietern als Größenindikator herangezogen werden. Allerdings sind mindestens vier konkurrierende Outputdefinitionen denkbar:

1. das Produktionsvolumen, d. h. die hergestellten (bzw. eigenproduzierten) Programminuten,
2. die Programmleistung, d. h. die ausgestrahlten Programminuten,
3. das Kontaktpotential, d. h. die abnehmbaren Programminuten, oder
4. das Kontaktvolumen, d. h. die rezipierten Programminuten.

Das Produktionsvolumen umfaßt die in Eigenproduktion hergestellten Sendeminuten eines Rundfunkunternehmens. Hier liegen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten deutlich vor den privaten Anbietern, die in verstärktem Maße auf Auftrags- oder Kaufproduktionen zurückgreifen. Das höchste TV-Eigen-

¹⁸ Vgl. ARD Finanzstatistik 1996, Tabelle 25, ZDF-Jahrbuch (1995), DUVVURI/ SCHELLMOSER (1996), S. 20.

¹⁹ Vgl. DUVVURI/SCHELLMOSER (1996), S. 20. Für RTL beläuft sich der Gewinn 1995 auf 100 Mio., für PRO SIEBEN auf 171 Mio., SAT.1 erwirtschaftete 1995 12 Mio. Bedingt durch den Börsengang und einige außerordentliche Transaktionen wies PRO SIEBEN 1996 allerdings einen Verlust von 85 Mio. DM aus. Vgl. PRO SIEBEN (1996).



produktionsvolumen weist der WDR (mit 161.981 Minuten allein im III. Fernsehprogramm)²⁰ auf.²¹ Auch im Hörfunkbereich dominiert der WDR, hier sind allerdings auch NDR, MDR und BR als "große" Rundfunkanstalten zu nennen. Die Eigenproduktionsanteile für den Hörfunk werden allerdings in den Statistiken der Sender (bspw. im ARD-Jahrbuch oder den Jahresberichten) nicht gesondert ausgewiesen.²²

Die Programmleistung, d. h. die Summe der ausgestrahlten Programminuten der Sender, läßt sich bereits aus Programmankündigungen ersehen. Da die „großen“ Privatsender RTL, SAT.1 und PRO SIEBEN rund um die Uhr TV-Programme ausstrahlen, weisen sie relativ hohe, identische Programmleistungswerte auf. Bei den öffentlich-rechtlichen Anbietern existieren allerdings Unterschiede, da die Sender in der Regel über mehrere Hörfunkkanäle verfügen. Zusätzlich haben sie im Fernsehbereich unterschiedlich hohe Anstaltsbeiträge, d. h. Pflichtsendungen für das ARD-Gemeinschaftsprogramm abzuliefern.²³ Ferner wird ein Teil der Dritten Programme von mehreren Sendern gemeinschaftlich produziert. Bezogen auf die Summe der ausgestrahlten Programminuten befinden sich der WDR, der NDR, der BR und der MDR in der Spitzengruppe.²⁴ In der Hörfunkprogrammstatistik führen der NDR (4,34 Mio. Minuten p.a.) und der MDR (3,89 Mio. Min.), gefolgt vom SWF (2,7 Mio. Min.).²⁵

Das Empfangs- oder Kontaktpotential beschreibt die Zahl der Programminuten, die theoretisch von den Rezipienten abgenommen werden könnte: Um das Kontaktpotential zu ermitteln, muß die Programm-/Sendeleistung mit der technischen Reichweite gewichtet werden. Die technische Reichweite gibt an, wieviele Haushalte oder Personen die Möglichkeit haben, einen bestimmten Sender zu empfangen, wenn sie dies wollen.²⁶ Die technische Reichweite wird in der Regel prozentual, bezogen auf die Zahl der Rundfunkhaushalte, ausgedrückt. Das Kontakt- oder Empfangspotential eines Senders kann durch die Maßeinheit "abnehmbare Programminuten pro Person" (d. h. dem Produkt aus der Anzahl der erreichbaren Personen und den gesendeten Minuten) definiert werden.²⁷ Ein besonders hohes Kontaktpotential haben die Fernsehprogramme von ARD

²⁰ Vgl. WDR (1996).

²¹ Für die Privatsender liegen keine Angaben zum Eigenproduktionsvolumen in Minuten vor. RTL plus wendete im Jahr 1995 insgesamt 400 Mio. DM für Eigenproduktionen auf, PRO SIEBEN (1994) rd. 80 Mio. Vgl. DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 20.

²² Vgl. ARD-Jahrbuch (1996), S. 372 ff.

²³ Vgl. hierzu KOPS (1996a), S. 34 ff. sowie unten, Abschnitt 6.2.3.1.1.

²⁴ Vgl. ARD-Jahrbuch (1996), S. 372. Die durchschnittliche tägliche Programmleistung dieser Sender beträgt zwischen 18 Stunden (SW3) und 25 Stunden (MDR, NDR, WDR). Die Überschreitung der 24-Stundenmarke resultiert aus dem Parallelangebot regionaler bzw. landesweiter Fensterprogramme.

²⁵ Vgl. ARD-Jahrbuch (1996), S. 366 f.

²⁶ Vgl. KOSCHNICK (1995), S. 1716.

²⁷ Wenn ein Sender bspw. mit einem 60 - minütigen Programm 6 Millionen Personen in Fernsehhaushalten erreichen kann (bspw. über Antenne in einem Bundesland), errechnet sich ein Kontaktpotential von 360 Millionen Personenminuten.

und ZDF mit einer technischen Reichweite von bundesweit rund 99 %. Die privaten Sender RTL und SAT.1 weisen - aufgrund ihrer höheren täglichen Programmleistung (24-h-Vollprogramm) - und einer hohen (über 90 % liegenden) technischen Reichweite²⁸ ebenfalls ein sehr hohes Kontaktpotential auf.²⁹

Das Kontaktvolumen umfaßt die tatsächlich rezipierte Programmleistung.³⁰ Gängige Kennzahlen³¹ zur Beschreibung des Kontaktvolumens sind die Reichweite und der Marktanteil:

Die Reichweite bezeichnet den Anteil der Bevölkerung oder einer anderen Zielgruppe, die zu einem bestimmten Zeitpunkt oder in einem bestimmten Zeitraum Kontakt mit dem Medium hatte.³² Die Reichweite gibt also - in absoluter oder relativer Form - an, wieviele Personen in diesem Zeitabschnitt ein Programm im Durchschnitt rezipiert haben.

Der Marktanteil eines Rundfunkveranstalters am Rezipientenmarkt ergibt sich aus dem Quotienten aus den erreichten Kontaktminuten und den Kontaktminuten aller Sender in dem betreffenden Zeitabschnitt. In anderer Formulierung drückt der Marktanteil den Prozentsatz der gesamten durchschnittlichen Seh- oder Hördauer (Nutzungszeit) der Bevölkerung aus, der auf das Programmangebot eines einzelnen Senders entfällt.³³

Die Reichweiten und Zuschauermarktanteile der Fernsehsender werden von der Gesellschaft für Konsumforschung GfK bzw. der Arbeitsgemeinschaft Fernsehforschung erfaßt und für alle erdenklichen Zeitabschnitte ausgewiesen.³⁴ Abbildung 2 zeigt die Marktanteile für den Monat September 1997 im Überblick.³⁵

²⁸ Die technische Reichweite beschreibt die rein technische Empfangbarkeit der Programme eines Hörfunk- oder Fernsehsenders. Sie gibt an, wieviele Haushalte oder Personen die Möglichkeit haben, einen bestimmten Sender zu empfangen, wenn sie das wollen und stellt ein Maß für das Empfangspotential dar. Vgl. KOSCHNICK (1995), S. 1716.

²⁹ RTL und SAT.1 haben 1996 eine technische Reichweite von 95 %, PRO SIEBEN kommt auf 88 % und RTL 2 auf 85 %. Vgl. SCHEVE (1996), o. S.

³⁰ Wenn das Programm des in Fn. 27 genannten Senders von durchschnittlich 2 % dieser 6 Millionen Haushalte konsumiert wurde, errechnet sich ein Volumen von 7,2 Millionen Kontaktminuten. Eine Teilmenge des Kontaktvolumens stellt die sogenannte Werbeleistung dar. Die Werbeleistung wird als Produkt aus den ausgestrahlten Werbeminuten und der jeweiligen Werbeblockzuschauer- oder (-hörer-)zahl ermittelt. Vgl. SEUFERT (1996), S. 112 ff.

³¹ Vgl. zu rundfunkspezifischen Kennzahlen bzw. Kennziffern unten, Abschnitt 5.2.1.2., zum Kennzahlenbegriff REICHMANN (1995), S. 18 ff.

³² Vgl. KOSCHNICK (1995), S. 1496.

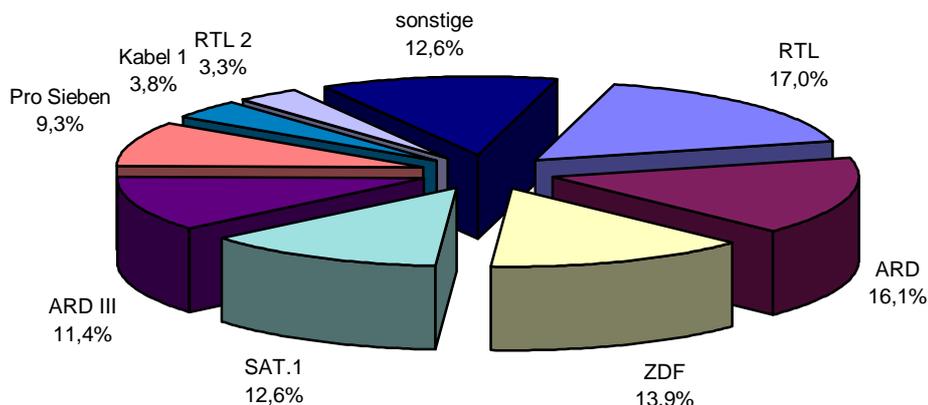
³³ Vgl. KOSCHNICK (1995), S. 1145 ff.

³⁴ Vgl. zu den Meßmethoden und -verfahren der GfK KOSCHNICK (1995), S. 710 ff., zur Kritik GLEICH (1996), S. 598 ff.

³⁵ Datenbasis: K&S (1997), Nr. 41, S. 20.



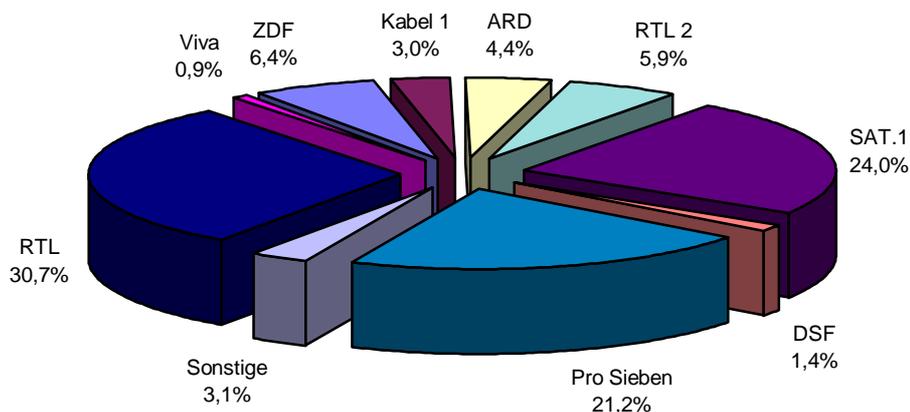
Abbildung 2:
Markanteile der Fernsehsender für September 1997 (ab 14 J.)



Die höchsten Marktanteile weisen RTL, ARD, ZDF und SAT.1 auf, Fünfter ist PRO SIEBEN. Je nach Saison und Betrachtungszeitraum ergeben sich geringere Verschiebungen. So waren bspw. die öffentlich-rechtlichen Sender während der großen Sportereignisse im Jahre 1996 kurzfristig Marktführer.

Der Marktanteil wird auch bezogen auf den Werbemarkt erhoben und umfaßt den Anteil der Werbeeinnahmen eines Senders an der Summe der Werbeeinnahmen aller Sender. Abbildung 3 zeigt die Verteilung der Werbemarktanteile auf die TV-Sender in Deutschland für das Jahr 1996:³⁶

Abbildung 3:
Marktanteile Werbefernsehen 1996 (Netto-Umsätze)



In der Grafik sind deutlich die Vorsprünge der drei Sender RTL, PRO SIEBEN und SAT.1 zu erkennen, die über 75 Prozent des Werbemarktes auf sich vereinigen können. Diskrepanzen zwischen den Werbe- und Rezipientenmarktanteilen sind vor allem durch die bei öffentlich-rechtlichen Sendern bestehenden zeitlichen Werbebeschränkungen bedingt.

³⁶

Datenbasis: HEFFLER/DEBUS (1997), S. 302.

3.2.3. Breite des Leistungsspektrums

Das Kriterium „Breite des Leistungsspektrums“ läßt sich u. a. durch die folgenden vier inhaltlichen und formalen Aspekte beschreiben:

1. Medium,
2. Inhalt,
3. Region und
4. Integrationsgrad.

Zu unterscheiden sind nach dem Medium reine Hörfunk-, reine Fernseh- und bimediale Veranstalter, die sowohl Hörfunk- als auch Fernsehen anbieten. Reine Hörfunkveranstalter sind bspw. Deutschlandradio bzw. Radio Köln, reine Fernsehveranstalter sind das ZDF bzw. RTL, bimediale Veranstalter sind die Landesrundfunkanstalten der ARD.³⁷

Auf der inhaltlichen Ebene wird zwischen Vollprogrammanbietern und Spartenanbietern unterschieden: Vollprogramme zeichnen sich durch eine hohe Themen- und Genrevielfalt aus (RTL, SAT.1, Öff.-rechtl. Sender), Spartenstrahler in der Regel thematisch gleichartige Programme aus (Eurosport, Viva Television, 3 sat).³⁸

Das Kriterium „Region“ bezieht sich auf die unterschiedliche Größe von Verbreitungsgebieten für Rundfunkprogramme:³⁹

- lokale Sender beziehen sich auf kommunale (Radio Köln),
- sogenannte Ballungsraumsender auf städteübergreifende bzw. subregionale (Puls TV Berlin/Brandenburg, vormals 1 A),
- Regionalsender auf landesweite (WDR-Fernsehen),
- nationale Sender auf bundesweite (ARD, Deutschlandradio, RTL)
- Sprachraumprogramme auf supranationale (3.sat) und
- internationale Veranstalter auf kontinentale bzw. länderübergreifende (Euronews, MTV)

Verbreitungsgebiete.⁴⁰

³⁷ Würden On-Line-Dienste oder interaktive Formen des Rundfunks, bspw. Home-Shopping oder pay-per-view (einzelentgeltfinanzierte Rundfunkangebote) als eigenständige Medien abgegrenzt, ließe sich diese Systematik noch um den Aspekt „multimediale Anbieter“ erweitern. Vgl. zu den multimedialen Aspekten des Rundfunks DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 22 ff sowie S. 37. Vgl. zur Präsenz der Rundfunkanbieter im Internet SCHRÖTER/EWALD (1996), S. 478 ff., zu Perspektiven des Pay-per-view MICHAELSEN (1996).

³⁸ Vgl. zur Begriffsabgrenzung RFSTV (1991), Art. 1, § 2 (2).

³⁹ Vgl. zur regionalen Abgrenzung von Rundfunkveranstaltern KOPS/HANSMEYER (1996), S. 49 ff.

⁴⁰ Vgl. zur Abgrenzung von Lokal- und Ballungsraumfernsehen SIEBEN/SCHWERTZEL (1996) sowie die dort genannten Quellen. Vgl. auch unten, Abschnitt 5.2.2.



Das Kriterium „vertikale Integration“ läßt sich anhand der eingangs genannten drei Ebenen Produktion, Programm und Distribution verdeutlichen: Die öffentlich-rechtlichen Landesrundfunkanstalten, betätigen sich auf allen drei Ebenen. Sie unterhalten neben einem beträchtlichen Produktionsapparat und den entsprechenden Kapazitäten im Programmbereich - zum Teil - eigene (terrestrische) Sendeanlagen, sind also auch im Distributionsbereich aktiv. Das ZDF mietet dagegen seine Sendeanlagen von der Telekom AG. Der Schwerpunkt der Tätigkeit privater Anbieter liegt auf der Programmebene: Auf der Produktionsebene verzeichnen die Privatsender zwar wachsende Eigenproduktionsanteile, der überwiegende Teil des Programms wird jedoch mit - nicht selbst hergestellten - Kauf- und Auftragsproduktionen bestritten.⁴¹ Auf der Distributionsebene müssen die Privatsender auf gemietete Sendeanlagen der Telekom, auf Kabelnetze oder auf Satellitenanlagen zurückgreifen.⁴²

3.2.4. Marktnähe der Finanzierungsarten

Für Rundfunkveranstalter bieten sich theoretisch zahlreiche Finanzierungsvarianten. In Abbildung 4 wurden die Finanzierungsformen schraffiert, die in der Bundesrepublik besonders bedeutend sind bzw. die höchsten Ertragsanteile aufweisen.

Bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkveranstaltern ist abzugrenzen zwischen

- staatlich (über das Steuersystem) finanzierten (Deutsche Welle),
- rein gebührenfinanzierten (DeutschlandRadio) und
- gemischt gebühren- und werbefinanzierten (ARD-Anstalten und ZDF) Veranstaltern.

Bei den privaten Veranstaltern⁴³ sind vor allem die

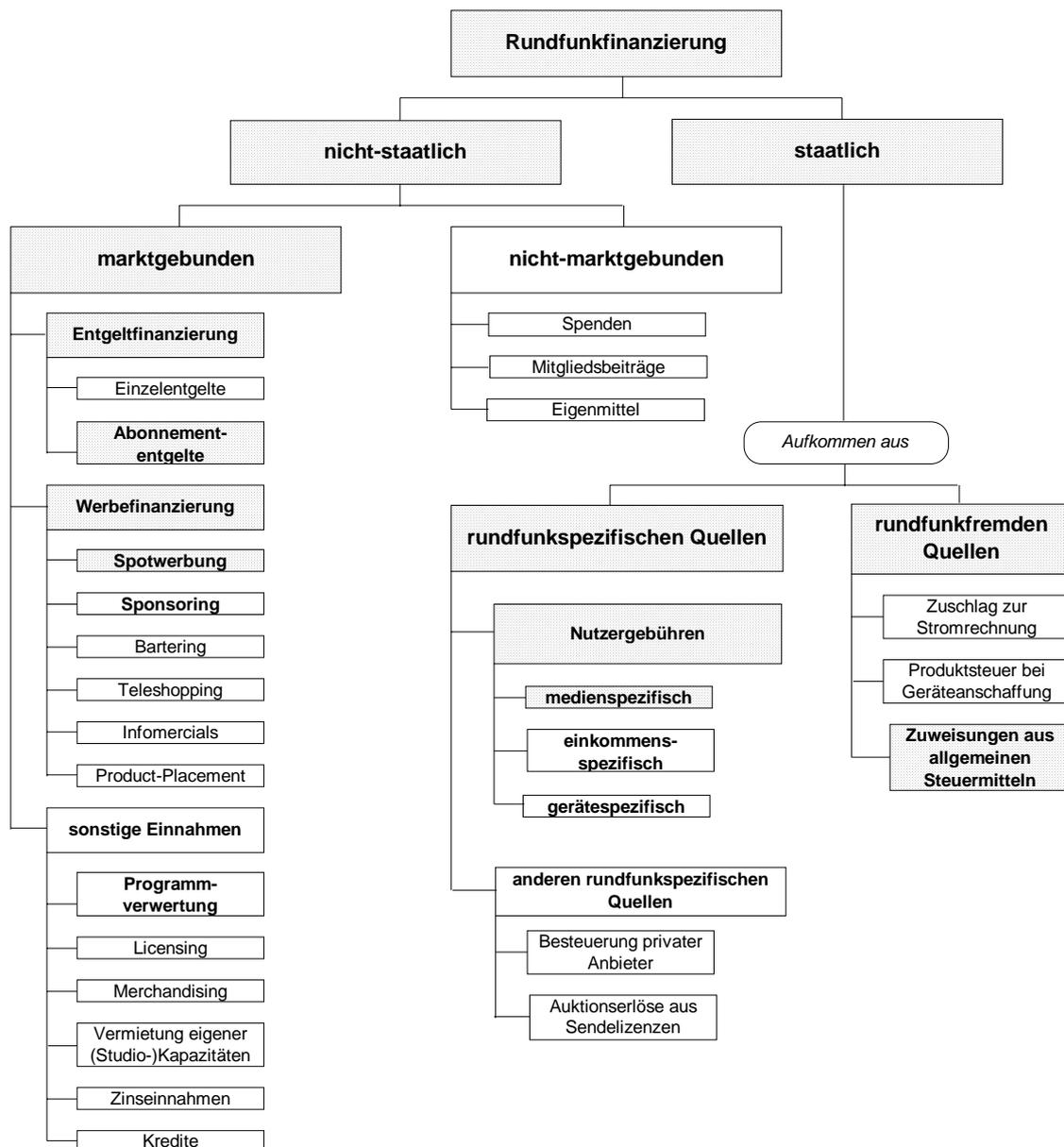
- Abonnemententgeltfinanzierung (premiere) und die
- Werbefinanzierung (z. B. RTL) bedeutsam.

⁴¹ Kaufproduktionen sind fertige Programmbestandteile, die der Sender von Händlern oder Produzenten ankauft. Bei Auftragsproduktionen handelt es sich um Programmbestandteile, die der Sender von rechtlich selbständigen Produzenten - mit deren Produktionskapazitäten - herstellen läßt. Vgl. hierzu SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 126 ff.

⁴² Der jährliche Aufwand für einen Satellitentransponder beträgt zwischen 7 und 12 Mio. DM. Für die Kabeleinspeisung sind derzeit 3.100 DM pro Monat und 500.000 Haushalte aufzuwenden, bei bundesweiter Verbreitung in Kabelnetzen entstehen 1997 Kosten von 2,7 Mio. DM (1998 4,1 Mio. DM). Die Verbreitungskosten nationaler Privatsender liegen somit - schätzungsweise- zwischen 8,2 Mio. DM und 16,1 Mio. DM. Vgl. DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 6 ff.

⁴³ Vgl. hierzu auch GROTH/PAGENSTEDT (1996).

Abbildung 4:
Systematik der Rundfunkfinanzierungsformen⁴⁴



Als erster Veranstalter, der hierzulande auch einzelentgeltfinanziertes Fernsehen anbietet, ist seit dem 30. Juli 1996 der Digital-Fernsehsender DF.1 aktiv, bisher liegen allerdings noch keine Angaben zur Einnahmentwicklung vor.⁴⁵ Mit einem derzeitigen Gesamtaufkommen von rund 9 Mrd. DM leisteten die Rundfunkgebühren 1996 den höchsten Finanzierungsanteil, dahinter rangiert die Fernseh- und Hörfunkwerbung mit einem Nettoaufkommen von inzwischen 8,0 Mrd. DM.⁴⁶ Die Einnahmen aus Abonnemententgelten belaufen sich auf rd.

⁴⁴ Vgl. SCHMITZ (1990), S. 167, mit Ergänzungen der Verfasser.

⁴⁵ Vgl. hierzu ZIMMER (1996), S. 386 ff.

⁴⁶ ARD-Jahrbuch (1996), S. 333, HEFFLER/Debus (1997), S. 302.



650 Mio. DM p. a.⁴⁷ Die Zuweisungen des Bundes an die Deutsche Welle bewegen sich in einer ähnlichen Größenordnung (rd. 640 Mio. DM p.a.).⁴⁸ Im Hinblick auf die künftige Entwicklung der Finanzierungsstrukturen ist anzunehmen, daß vor allem die Entgeltfinanzierung in ihrer relativen Bedeutung stark anwachsen wird, da die Zuwachsraten der Rundfunkwerbung stagnieren. Die Werbepotentiale dürften daher nahezu erschlossen sein. Das Rundfunkgebührenvolumen wird dagegen, bedingt durch die Erhöhung der monatlichen Gebühr auf 28,25 DM, ab 1997 noch einmal merklich anwachsen (um rd. 18,5 % auf schätzungsweise 10,3 Mrd. DM).⁴⁹

3.2.5. Dominante Verbreitungsart

Vor allem in der Anfangszeit des dualen Systems hatte die Verbreitungsart einen hohen Stellenwert, da die terrestrischen Übertragungsfrequenzen knapp waren und der Satellitenempfang noch keine nennenswerte Bedeutung hatte. Sendernamen wie Antenne Brandenburg, Star-Sat-Radio, 3 sat, Sat.1 und „der Kabelkanal“ (bzw. jetzt Kabel 1) weisen zwar auf ein dominierendes Verbreitungsmedium hin, faktisch sind Hörfunk und Fernsehsender meist in mehreren Distributionsmedien vertreten.⁵⁰

- die öffentlich-rechtlichen Hauptprogramme ARD und ZDF sind terrestrisch, über Kabelnetze und über Satellit empfangbar. Nicht alle dritten Fernsehprogramme sind über Satellit empfangbar. Öffentlich-rechtliche Hörfunkprogramme werden nur z. T. über Satellit ausgestrahlt, sind aber kabelgebunden und terrestrisch empfangbar.
- die Vollprogramme Sat.1 und RTL sind in der Mehrzahl der Bundesländer terrestrisch, satellitengestützt und kabelgebunden empfangbar.
- die Mehrzahl der Spartensender ist angesichts eingeschränkter terrestrischer Frequenzen und vglw. teurer Satellitentranspondermieten (zwischen 7 und 12 Mio. DM p.a.) auf die Kabelnetze angewiesen.
- Die Mehrzahl der privaten Hörfunkprogramme wird terrestrische Sendernetze und über Kabelnetze verbreitet. Beim Hörfunk hat der ter-

⁴⁷ Geschätzter Bruttoumsatz von premiere bei Abonnentenzahl von rd. 1,2 Mio. und monatlichem Preis von 44,50 DM.

⁴⁸ Vgl. ARD-jahrbuch (1997), Tabelle 46.

⁴⁹ Eigene Berechnungen, Mengenbasis ARD-Jahrbuch (1996), S. 333, KEF (1995), Tz. 479 ff.

⁵⁰ Vgl. zum folgenden DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 6 ff. Durchschnittlich haben von den rundf 32,1 Mio. Fernsehhaushalten 1995 nur noch 6,63 Mio. (d. h. rd. 20 %) terrestrisch TV-Programme empfangen. Rund 60 % oder 19,5 Mio. Haushalte nutzen das Kabelnetz der Deutschen Telekom oder die Kabelnetze privater Betreiber. Knapp 20 % oder 6,32 Mio. Haushalte werden über Satellit erreicht. Im Durchschnitt wenden sich monatlich etwa 70.000 Fernsehhaushalte von der Antenne ab, davon entscheiden sich 54.000 für Satelliten- und 16.000 für Kabelempfang. Im Durchschnitt stehen den Bundesdeutschen Fernsehzuschauern 21 Kanäle zur Auswahl zur Verfügung. Vgl. ebd. S. 7 ff. sowie S. 19.

restrische (insb. mobile) Empfang gegenüber den anderen Verbreitungswegen eine deutlich höhere Bedeutung als im Fernsehen.

Die zukünftige Entwicklung der Verfügbarkeit von Verbreitungswegen unterliegt einem hochdynamischen Entwicklungsprozeß: Durch die Möglichkeiten, die sich im Zuge der digitalisierten Fernsehverbreitung ergeben, werden sich zum ersten neue Übertragungswege, (bspw. Telefonleitungen oder ISDN) für die Programmübermittlung erschließen. Zum zweiten wird es infolge digitaler Techniken möglich, bisher knappe Kapazitäten etablierter Distributionskanäle wirtschaftlicher (d. h. mit geringeren Kosten für die Betreiber) zu nutzen. Dadurch wird mittelfristig die Zahl der für Hörfunk und Fernsehen verfügbaren Übertragungskapazitäten um ein Vielfaches ansteigen.⁵¹

Neben den genannten Abgrenzungskriterien ließen sich theoretisch noch weitere Differenzierungsmerkmale für Anbieter finden. Da sich insbesondere die Trägerschaft und die Finanzierungsform nachhaltig auf den Zielplan und das Entscheidungsfeld der Veranstalter auswirken, wird in den folgenden Abschnitten - nach der Trägerschaft - zwischen öffentlichen und privaten Sendern und - nach der Finanzierungsform - überwiegend zwischen werbe- und gebührenfinanzierten Veranstaltern unterschieden. Auf Besonderheiten bei entgeltfinanzierten Sendern wird an geeigneter Stelle hingewiesen.

⁵¹ Vgl. hierzu HANSMEYER/KOPS/SCHWERTZEL (1994), DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 22 ff. sowie S. 42 ff.

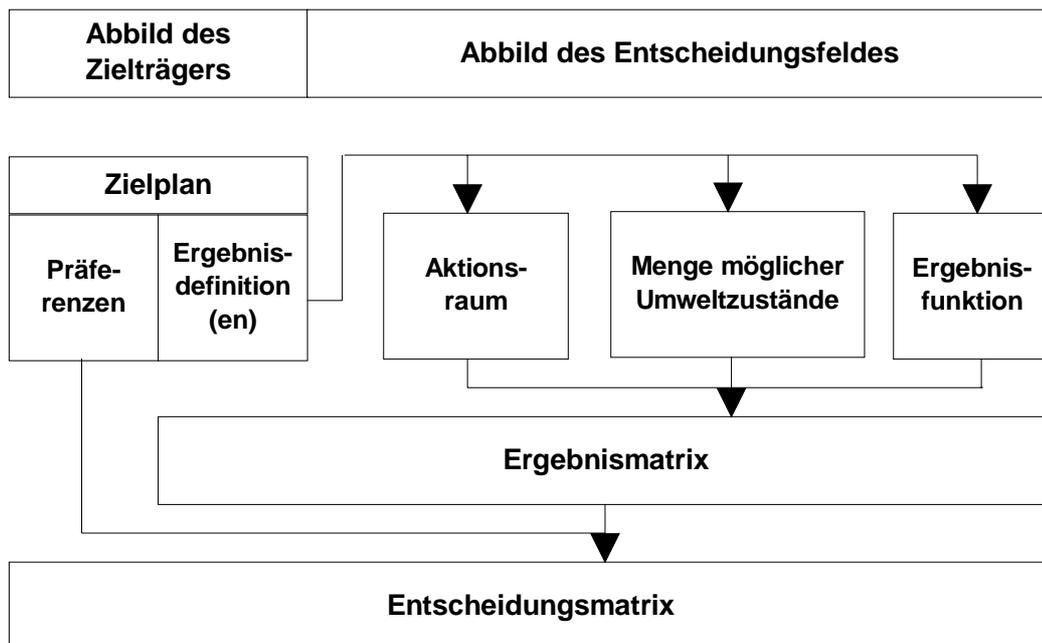


4. Zielplan und Entscheidungsfeld von Rundfunkunternehmen

4.1. Das Grundmodell der praktisch-normativen Entscheidungstheorie⁵²

In das - Abbildung 5 dargestellte - Grundmodell der praktisch-normativen Entscheidungstheorie münden zwei Informationskategorien ein, die das Modell und die mit seiner Hilfe abzuleitenden Entscheidungen determinieren. Zum einen sind Informationen über die vom Zielträger erstrebten Sachverhalte und über die Intensität, mit der diese Sachverhalte erstrebt werden, erforderlich. Diese Informationen sind Bestandteil des Zielplans bzw. des Zielsystems. Zum anderen sind Informationen über die dem Entscheidungsträger offenstehenden Handlungsmöglichkeiten, die nicht beeinflussbaren Umweltzustände sowie die Konsequenzen der offenstehenden Handlungsmöglichkeiten notwendig. Diese Informationen sind Bestandteil des Entscheidungsfeldes.

*Abbildung 5:
Das Grundmodell der praktisch-normativen Entscheidungstheorie*



Innerhalb des Zielplans wird zwischen der Ergebnisdefinition und den Präferenzen unterschieden. Mit der Ergebnisdefinition legt ein Entscheidungsträger fest, welche Sachverhalte er anstrebt. Für jeden ökonomisch relevanten Sachverhalt sind vier Merkmale - nämlich Art, Höhe, Sicherheit und Zeit - charakteristisch. Die Ergebnisdefinition muß diese vier Merkmale berücksichtigen. Präferenzen geben den subjektiven Grad der Vorziehenswürdigkeit eines Ereignisses an und sind ebenfalls im Hinblick auf die vier betrachteten Merkmale zu formulieren. Damit lassen sich eine Höhen-, Arten-, Sicherheits- und Zeitpräfe-

⁵² Das folgende nach SIEBEN/SCHILDBACH (1991), S. 15 ff.



renz unterscheiden, die die subjektive Wertschätzung bestimmter Ergebnisse durch den Entscheidungsträger wiedergeben.

Das Entscheidungsfeld unterteilt sich in den Aktionsraum, die möglichen Umweltsituationen und die Ergebnisfunktion. Der Aktionsraum umfaßt die Menge aller Aktionen, die dem Entscheidungsträger offenstehen. Die Umwelt umfaßt alles das, was sich zum einen der Einflußnahme und Beherrschung des Entscheidenden entzieht, zum anderen aber die Konsequenzen seiner Aktionen beeinflußt. Die Ergebnisfunktion ergibt sich aus den Kombinationen alternativer Aktionen und Umweltzustände. Die drei Bestandteile des Entscheidungsfeldes werden innerhalb einer Ergebnismatrix zusammengeführt.

Da die Ergebnismatrix verschiedene Merkmale, nämlich Höhe, Art, Sicherheit und Zeit in unvergleichbarer Weise ausweist, müssen diese Merkmale auf einen Nenner gebracht werden, damit die Konsequenzen der zu bewertenden Aktionen vergleichbar werden. Aus diesem Grund werden die Ergebnisse den Präferenzen des Entscheidungsträgers unterworfen und somit in Nutzeneinheiten transformiert. Zielplan und Entscheidungsfeld des Entscheidungsträgers fließen auf diese Weise in eine Entscheidungsmatrix ein. Die Entscheidungsmatrix ist als Grundlage für die Auswahl unter den zur Verfügung stehenden Alternativen geeignet. Mit Hilfe der in Nutzengrößen umgerechneten Ergebnisse werden die Aktionen vergleichbar.

4.2. Zielplan von Rundfunkunternehmen

Die Zielpäne der Rundfunkanbieter bilden die für ihre Problemstellung relevanten Wertesysteme ab. Sie dienen letztlich dazu, möglichen Aktionen Kennzahlen der Vorziehenswürdigkeit zuzuordnen.⁵³ Die Zielsysteme der Sender bilden den Rahmen für eine Ableitung von Zielplänen, mit denen konkrete Entscheidungsprobleme im Rundfunk strukturiert werden können.⁵⁴

Bei der Beschreibung von Zielsystemen wird regelmäßig zwischen Sach- und Formalzielen unterschieden. Sach- oder Leistungsziele beschreiben die materielle Struktur eines anzustrebenden Zustands. Formalziele geben darüber Auskunft, auf welche Weise diese Leistungsziele zu erfüllen sind. Das Sachziel werbefinanzierter Rundfunkanbieter besteht darin, Rezipientenkontakte für die Werbewirtschaft zu produzieren. Bei entgeltfinanzierten Sendern ist dagegen die Bereitstellung und Übermittlung zuschauerattraktiver Programme an die Rezipienten als Sachziel anzusehen. Als Formaloberziel kann bei den privatwirtschaftlichen Sendern die Gewinnmaximierung bzw. die Erwirtschaftung angemessener Gewinne für die Gesellschafter unterstellt werden.⁵⁵ Das Formalziel „Gewinnmaximierung“ dominiert die übrigen Ziele.

⁵³ Kennzahlen sind numerische Größen, die quantitativ erfaßbare Sachverhalte in konzentrierter Form erfassen. Vgl. REICHMANN (1995), S. 18 ff.

⁵⁴ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S.

⁵⁵ SIEBEN (1996), S. 670.

Das Sachziel öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter besteht in der Erfüllung des Programmauftrages, d. h. der Verbreitung von Nachrichten und Darbietungen bildender, unterrichtender und unterhaltender Art. Als Formalziel ist die wirtschaftliche Erfüllung dieses Programmauftrags anzusehen.⁵⁶

4.2.1. Konkretisierung des Zielplans auf der Sachzielebene

4.2.1.1. Öffentlich-rechtliche Veranstalter⁵⁷

In Rundfunkgesetzen, -satzungen bzw. Staatsverträgen werden die Aufgaben der Rundfunkanstalten und Grundsätze der Programmgestaltung festgeschrieben. Der Programmauftrag verpflichtet die Rundfunkanstalten, durch ein umfassendes Programm die Bedürfnisse der Rundfunkteilnehmer im Hinblick auf Unterhaltung, Bildung und Information zu befriedigen. Daneben sind in den genannten Gesetzen Rahmenbedingungen bezüglich des Inhalts und der Qualität der zu erstellenden Leistung festgelegt. Zu diesen grundsätzlichen Anforderungen zählen der Anspruch auf politische Ausgewogenheit, Sachlichkeit und Verfassungsmäßigkeit des Programms. Weitere Programmverpflichtungen betreffen z. B. Unparteilichkeit, Sittlichkeit, Friedenswahrung und die Berücksichtigung kultureller, regionaler und landsmannschaftlicher Besonderheiten. Diese allgemein gehaltenen Aufgabenbeschreibungen sind von den Organen der Rundfunkanstalt in konkrete Unternehmensziele zu transformieren.

Leitungs- und Aufsichtsorgane der Rundfunkanstalten bestehen aus dem Intendanten und den Direktoren, dem Verwaltungsrat und dem Rundfunkrat. Der Intendant leitet die Rundfunkanstalt selbständig und eigenverantwortlich. Er hat die Aufgabe, geeignete Unterziele, die in einer Ziel-Mittel-Beziehung zum Programmauftrag stehen, festzulegen. Die zu ermittelnden Leistungs- bzw. Sachziele müssen Angaben über das Programmangebot, die Programmnutzung, die Programmqualität und die Programmwirkung enthalten.

Mögliche Unterziele des Programmangebots bzw. der Angebotsstruktur können bspw. „einfache und übersichtliche Gesamtstruktur“, „Ausgewogenheit“, „Priorität von Information und Unterhaltung“, „Vermittlung eines Vollprogramms“, „Aktualität“ und „Betonung des Live-Elements“ darstellen.

Hinsichtlich der Programmnutzung könnten sich die Unterziele bspw. an den Bedürfnissen des Gesamtpublikums, an Interessen des Werbefernsehens oder

⁵⁶ Vgl. SIEBEN/SCHNEIDER (1982), S. 239. Teilweise wird in der Literatur zwischen gesellschaftsbezogenen und unternehmensbezogenen Formalzielen unterschieden. Vgl. KEMMER (1986), S. 32 ff. Rundfunkanstalten verfolgen das - gesellschaftsbezogene - Formalziel, Nutzen auf der Seite der Leistungsempfänger oder Rezipienten zu schaffen. Das unternehmensbezogene Formalziel, die wirtschaftliche Erfüllung des Programmauftrags, wird durch Gesetze und Satzungen genauer geregelt. So sind bspw. die Leitungsorgane der Rundfunkanstalten dazu verpflichtet, u. a. die Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit bei der Haushaltsführung zu beachten oder den Anforderungen eines wirtschaftlichen Finanzgebarens zu genügen.

⁵⁷ Vgl. zum folgenden Abschnitt SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 40 ff.



an bestimmten Zielgruppen orientieren. In qualitativer Hinsicht müßten bezogen auf die angebotenen Programmattungen der Bereiche Information, Bildung und Unterhaltung Unterziele gebildet werden. Als Unterziele für eine Nachrichtensendung können bspw. „Aktualität“, „Verfassungskonformität“, „Vollständigkeit“, „Objektivität“, „Verständlichkeit“, „Sachlichkeit“, „Übersichtlichkeit“ und „Anschaulichkeit“ genannt werden.

Die programmwirkungsbezogenen Unterschiede könnten bspw. darauf abstellen, die Bedürfnisse des Mehrheitspublikums oder gesellschaftlicher Randgruppen zu befriedigen, Bildung und kulturelle Entfaltung zu bewirken sowie die internationale Verständigung und die gesellschaftliche Integration zu fördern.

Unterziele werden nicht allein von den Intendanten und den bereichsverantwortlichen Direktoren festgelegt. Aufgrund ihres Einflusses auf die Geschäftsführung bzw. Verwaltung der Rundfunkanstalt haben die Gremien, der Rundfunk- und der Verwaltungsrat, unmittelbaren Einfluß auf die Geschäftsführung bzw. Verwaltung der Rundfunkanstalt und damit erhebliche Einwirkungsmöglichkeiten bei der Programmgestaltung.

Die Zielvorstellungen, die von den Leitungs- und Aufsichtsorganen vorgegeben wurden, lassen den unteren Hierarchieebenen noch Raum für individuelle Auslegungsmöglichkeiten. Den einzelnen Aufgabenträgern werden Teilaufgaben übertragen. Dadurch entsteht für die Mitarbeiter ein autonomer Bereich, in dem sie über eigene Gestaltungsspielräume verfügen.

4.2.1.2. Unterschiede bei privaten Anbietern

Private Rundfunkanbieter sind im Gegensatz zu öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nicht an einen Programmauftrag gebunden. Die für die Programmgestaltung dieser Sender relevanten gesetzlichen Regelungen stellen Beschränkungen des Aktionsraums dar und sind daher gesondert zu betrachten.⁵⁸

Da werbefinanzierte Veranstalter auf zwei Märkten, dem Rezipienten- und dem Werbemarkt agieren, könnten theoretisch für beide Märkte entsprechende - programm- und werbemarktbezogene - Unterziele gebildet werden. Im Hinblick auf das Sachziel "Schaffung von Kontaktchancen für Werbungtreibende" sind vor allem werbemarktbezogene Unterziele festzulegen. Anlehnend an die programmbezogenen Zielebenen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk sollten Unterziele für das Werbezeitenangebot, die Werbeblocknutzung, die Kontaktqualität und die Werbewirkung definiert werden.⁵⁹

Als Unterziele für das Werbezeitenangebot können bspw. klare und übersichtliche Programmstrukturen und eine sendezeitbezogene Spezialisierung

⁵⁸ Vgl. unten, Abschnitt 4.3.1.

⁵⁹ Vgl. hierzu auch unten, Abschnitt 7 ff.

des Programmangebotes (Stripping⁶⁰ von Serien, feste Themen zu festen Tageszeiten) genannt werden. Unterziele der Werbeblocknutzung lassen sich für die Anordnung der Unterbrecherwerbung, die Zielgruppenorientierung der Spots und den Werbespot-Mix in einzelnen Blöcken definieren. Als Zielkriterien für Kontaktqualität wären Merkmale zu definieren, die die Eignung des Senders für die Präsentation von Werbebotschaften beschreiben: bspw. das Alter der Zielgruppe, die Bindung an den jeweiligen Sender oder die Werbeaufgeschlossenheit der Rezipienten.⁶¹ Werbewirkungsbezogene Unterziele sollten auf Werbewirkungsindikatoren, bspw. Kampagnenerinnerung, -sympathie, Markenbekanntheit und Media Literacy, abstellen.⁶²

Da entgeltfinanzierte Rundfunkveranstalter ausschließlich von der Programmakzeptanz ihrer Abonnenten/Rezipienten abhängig sind, können sie, ähnlich wie die öffentlich-rechtlichen Veranstalter, Unterziele für Programmangebotsstruktur, Programmnutzung, Programmqualität und Programmwirkung formulieren. Diese Unterziele beziehen sich jedoch weniger auf gesellschaftsbezogene Ziele als vielmehr auf diejenigen Kriterien, die aus Sicht der Zuschauer wertsteigernd sind.⁶³

4.2.2. Konkretisierung des Zielplans auf der Formalzielebene

4.2.2.1. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten⁶⁴

Bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten leitet sich das Erfordernis wirtschaftlichen Handelns zunächst aus gesetzlichen Regelungen ab. Das ökonomische Prinzip bzw. das Rationalprinzip beinhaltet die Forderung, ein vorgegebenes Produktions- oder Dienstleistungsprogramm durch den Einsatz geringstmöglicher Mittel zu realisieren oder mit dem Einsatz gegebener Mittel ein optimales Ergebnis zu erreichen. Auch die öffentlich-rechtlichen Sender müssen das optimale Ergebnis/Mitteleinsatz- (bzw. Output/Input-) Verhältnis unter gegebenen Bedingungen verwirklichen.

Unter kurzfristigen Gesichtspunkten gelangt man zu der Erkenntnis, daß sich Rundfunkanstalten am Maximumprinzip auszurichten haben, d. h. daß sie mit den ihnen verfügbaren Mitteln quantitativ und qualitativ bestmögliche Programme erstellen und ausstrahlen sollen. Andererseits ist bei beschlossenen Anstaltsprojekten - bspw. der Aufzeichnung einer ausgewählten Sportveran-

⁶⁰ Um Stripping handelt es sich, wenn eine Serie an jedem Tag oder Wochentag zur gleichen Zeit ausgestrahlt wird.

⁶¹ Vgl. KOSCHNICK (1995), S. 972 ff.

⁶² Vgl. zu den Werbewirkungsindikatoren WILD (1996), S. 41 ff. Media Literacy bezeichnet die Vertrautheit einer Person oder Zielgruppe mit dem Medium Fernsehen oder Radio.

⁶³ Vgl. zu den Zielsystemen von entgeltfinanzierten Rundfunkveranstaltern PAGENSTEDT (1996), S. 51 ff., MICHAELSEN (1996), S. 42 ff.

⁶⁴ Das folgende nach SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 44 ff.



staltung - das Minimumprinzip relevant, da für einen vorgegebenen Output ein möglichst sparsamer Ressourceneinsatz zugrunde zu legen ist.⁶⁵

4.2.2.2. Private Rundfunkunternehmen

Auch bei privaten Rundfunkanbietern lassen sich für beide Ausprägungen des Wirtschaftlichkeitsprinzips Beispiele finden. So wäre bspw. das Ziel, eine daily soap⁶⁶ zu möglichst geringen Kosten herzustellen, dem Minimumprinzip zuzuordnen.⁶⁷ Das Ziel „Umsatzmaximierung durch optimale Auslastung der zur Verfügung stehenden Werbezeiten“ wäre ein dem Maximumprinzip zuzuordnendes Entscheidungsproblem.

4.3. Entscheidungsfeld der Rundfunkunternehmen⁶⁸

4.3.1. Aktionsraum

Der Aktionsraum beinhaltet die Menge aller Aktionen, die einem Entscheidungsträger offenstehen. Dabei wird angenommen, daß der Entscheidende den Aktionen als solchen, abgesehen von ihren Konsequenzen, indifferent gegenüber steht. Die genannten Handlungsalternativen ergeben sich aus der unterschiedlichen Kombination der zur Verfügung stehenden Ressourcen.⁶⁹

Wenn beispielsweise von einer Redaktionsgruppe für einen bestimmten Sendedetermin ein Beitrag zu produzieren ist, so können die Verantwortlichen in den meisten Fällen zwischen den Handlungsalternativen „Eigenproduktion“, „Auftragsproduktion“ oder „Kauf einer bereits produzierten, fertigen Sendung“ wählen. Beschränkungen der Aktionsmenge können sich daraus ergeben, daß alle für die Entscheidung relevanten Aktionsparameter um einen knappen Mittelvorrat konkurrieren. Die Menge der möglichen Handlungsalternativen könnte bspw. dadurch begrenzt sein, daß die eigenen Produktionskapazitäten vollausgelastet sind. Die Handlungsalternative Eigenproduktion müßte aus Kapazitätsgründen entfallen.⁷⁰

Weitere Begrenzungen des Aktionsraums lassen sich am Beispiel werbefinanzierter Privatsender veranschaulichen: Bei der Programmgestaltung unterliegen die Sender zahlreichen gesetzlich bedingten Einschränkungen.⁷¹ Als zentrale Restriktionen sind vor allem diejenigen Regelungen anzusehen, die unmittelbar die Fernsehwerbung als Finanzierungsquelle tangieren (bspw. die

⁶⁵ SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 46.

⁶⁶ Daily Soaps sind Soap operas, die wochentäglich ausgestrahlt („gestrippt“) werden. Vgl. oben, Abschnitt 3.1., Fn. 13

⁶⁷ Vgl. SCHÖNBÖRNER (1997), S. 27 ff.

⁶⁸ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 47 ff.

⁶⁹ Vgl. SIEBEN/SCHILDBACH (1994), S. 16 ff.

⁷⁰ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK/WACHTER (1988), S. 47.

⁷¹ Vgl. zum Überblick über die gesetzlichen Bestimmungen für das private Fernsehen RFSTV (1991), RSTV (1996), SCHULER-HARMS (1996), S. A 83 ff.

zeitliche Regelung des Anteils der Werbung an der Sendezeit sowie Sonderregelungen zur Unterbrechung von Spielfilmen oder Werbeverbote für bestimmte Programmsparten (Sendungen für Kinder)). Daneben existieren zahlreiche weitere Restriktionen, bspw. Bestimmungen zum Jugendschutz.⁷²

Weitere Einschränkungen des Aktionsraums ergeben sich bspw. für das Entscheidungsproblem "Wahl des Übertragungsweges". Die Knappheit terrestrischer Frequenzen und die in vielen Kabelnetzen anzutreffende Kanalüberbelegung haben zur Folge, daß Kabelplätze durch die Landesmedienanstalten nach einer Prioritätenskala zugeteilt werden müssen.⁷³ Eine derartige Prioritätenregelung kann vor allem für neu gegründete Spartenanbieter und verschlüsselt ausgestrahlte entgeltfinanzierten Rundfunkanbieter dazu führen, daß die Entscheidungsalternative „Verbreitung über das Kabelnetz“ entfallen muß. Die zum Entscheidungszeitpunkt existierenden überfüllten Kabelnetze müssen daher als Beschränkungen des Aktionsraums hingenommen werden. Wird allerdings ein bestehender Spartensender infolge einer Prioritätenänderung aus einem Kabelnetz ausgeschlossen, handelt es sich dabei um eine veränderte Umweltsituation.

4.3.2. Mögliche Umweltsituationen

Die Umweltsituationen entziehen sich dem Einfluß und der Beherrschung des Entscheidungsträgers. Allerdings beeinflussen sie die Konsequenzen seiner Aktionen. Umweltbezogene Sachverhalte sind sowohl außerhalb als auch innerhalb der Rundfunkunternehmen anzutreffen. Unternehmensexterne Umweltsituationen betreffen bspw. die Akzeptanz einer Programmschemaänderung durch das Publikum, unternehmensinterne Umweltzustände betreffen bspw. die Abwanderung beliebter Moderatoren oder den Ausfall wichtiger Produktionsmittel. Zwischen Umweltfaktoren und Grenzen des Aktionsraumes bestehen unmittelbare Interdependenzen. Absolute - d. h. nicht von bestimmten Bedingungen abhängige - Beschränkungen des Aktionsraumes sind keine Bestandteile der Umwelt.⁷⁴ Begrenzungen des Aktionsraumes können allerdings Parameter von Umweltzuständen sein, wenn die Grenzen des Aktionsraumes je nach Parameterausprägung unterschiedlich ausfallen. Ein Aktionsraum, der sämtliche Handlungsmöglichkeiten unter Beachtung aller möglichen Umstände enthalten soll, muß daher Handlungsweisen bei den jeweils unterschiedlichen Umweltparametern umfassen.

4.3.3. Ergebnisfunktion

Die Ergebnisfunktion ordnet den einzelnen Handlungsalternativen Ergebnisse unter alternativen Umweltzuständen zu. So können bspw. der Handlungs-

⁷² Gem. § 3, Abs. 2 RFSTV dürfen bspw. Filme, die nicht für Jugendliche unter 18 Jahren freigegeben sind, nur zwischen 23.00 und 6 Uhr ausgestrahlt werden.

⁷³ Vgl. zu den Zuteilungs- und Lizenzierungsmodalitäten der Landesmedienanstalten BREUNING (1996), S. 195 ff. sowie unten, Abschnitt 5.2.2.

⁷⁴ Vgl. SIEBEN/SCHILDBACH (1994), S. 18 f.



alternative "Verkauf von 12 Werbeminuten innerhalb einer Programmstunde" unter alternativen Umweltsituationen, d. h. bspw. im Falle unterschiedlicher Zuschauerreichweiten, die mit diesen Reichweiten korrespondierenden Werbeerlöse zugeordnet werden. Ebenso könnten den Alternativen Eigen-, Kauf- oder Auftragsproduktion - je nach Ergebnisdefinition - monetäre und nicht-monetäre Ergebnisse unter alternativen Umweltzuständen zugeordnet werden.

4.4. Beurteilung der Relevanz des entscheidungstheoretischen Grundmodells für den Rundfunkbereich

Das beschriebene Grundmodell der Entscheidungstheorie lässt sich prinzipiell in allen Bereichen eines Rundfunkunternehmens anwenden, sofern geeignete, operationale Unterziele vorliegen. Mögliche Anwendungsgebiete wären u. a.:

1. Gründungsentscheidungen neuer Spartensender,
2. Entscheidungen über Eigenerstellung/Fremdbezug von Rundfunksendungen,
3. Entscheidungen über die Ausweitung der Verbreitungswege bzw. des Sendegebietes (z. B. durch Anmietung eines Satellitentransponders) oder
4. Entscheidungen über die Umstrukturierung von Programmschwerpunkten, bspw. bei öffentlich-rechtlichen Sendern: Regionalisierte vs. lokal orientierte Angebote.

Die Anwendbarkeit des Modells in konkreten Entscheidungssituationen hängt jedoch stark von der Operationalisierbarkeit des Zielplans, der Prognostizierbarkeit relevanter Umweltsituationen und der Bestimmung der Auswirkungen einzelner Handlungsalternativen bei unterschiedlichen Umweltbedingungen ab.

Vor allem bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sind die einzubeziehenden Parameter, ihre Messung bzw. Prognose sowie ihre Gewichtung zueinander in der Praxis häufig sehr schwer operationalisierbar. Dies betrifft insbesondere die programmwirkungsbezogenen Unterziele.

Trotz dieser Einschränkungen sollte der vorgestellte Basisansatz den Wert des Grundmodells der praktisch-normativen Entscheidungstheorie für eine strukturierte Problembewältigung in Rundfunkunternehmen aufgezeigt haben.

5. Anlässe und Methoden zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkveranstaltern

Das folgende Kapitel soll einen Überblick über Anlässe, Kriterien und Instrumente für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Rundfunksendern in Deutschland vermitteln. Es wurde bereits festgestellt, daß das Wirtschaftlichkeitsprinzip für alle Veranstalter Gültigkeit besitzt.⁷⁵ Beim ökonomischen Prinzip, in seinen beiden Ausprägungen Maximum- und Minimumprinzip, handelt es sich bekanntlich um eine rein formale Vorgabe, die keinerlei Aussagen über Motive oder Zielsetzungen des wirtschaftlichen Handels enthält.⁷⁶ Mit Hilfe näher zu definierender Wirtschaftlichkeitskriterien kann ein Entscheidungsträger ermitteln, inwieweit sein Handeln seinen Zielvorstellungen entspricht bzw. wirtschaftlich ist.

Aus den abweichenden Zielplänen der öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkveranstalter ergeben sich auch unterschiedliche Kriterien, mit denen die Wirtschaftlichkeit dieser Veranstalter beurteilt werden kann. Da bei den privaten Rundfunkanbietern die Gewinnmaximierungsabsicht im Vordergrund steht, können sich solche Beurteilungskriterien im Regelfall an meßbaren Größen, d. h. bspw. an Relationen aus Erlösen und Kosten, orientieren. Bei öffentlich-rechtlichen Veranstaltern, die gesellschaftsbezogene Ziele verfolgen, muß sich eine Beurteilung dagegen auch auf wirkungsbezogene, z. T. nicht meßbare Größen erstrecken.

Für eine Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von Rundfunksendern ergeben sich grundsätzlich zahlreiche Anlässe und diverse Interessenten, auf die nicht im einzelnen eingegangen werden soll.⁷⁷ Aus dieser Vielzahl rundfunkspezifischer Beurteilungsanlässe werden exemplarisch drei Fälle herausgegriffen, in denen eine umfassende Einschätzung der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkveranstaltern erforderlich ist:

1. Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Anbieter durch die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) im Zusammenhang mit dem Gebührenfestsetzungsverfahren,
2. Beurteilung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit eines neu zuzulassenden Rundfunksenders, bspw. eines lokalen Fernsehansichters durch Investoren und Landesmedienanstalten und
3. Beurteilung der Wirtschaftlichkeit privater Anbieter durch die Gesellschafter des Senders.

Bevor auf diese Beurteilungsanlässe und die jeweils einsetzbaren Instrumente eingegangen wird, erfolgt zunächst ein allgemeiner Überblick über mögliche Kriterien der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkveranstaltern.

⁷⁵ Vgl. oben, Abschnitt 3.1.

⁷⁶ Vgl. WÖHE (1996), S. 1 ff.

⁷⁷ Einige Beispiele wurden bereits bei der Darstellung des entscheidungstheoretischen Grundmodells genannt. Vgl. hierzu oben, Abschnitt 4.4.

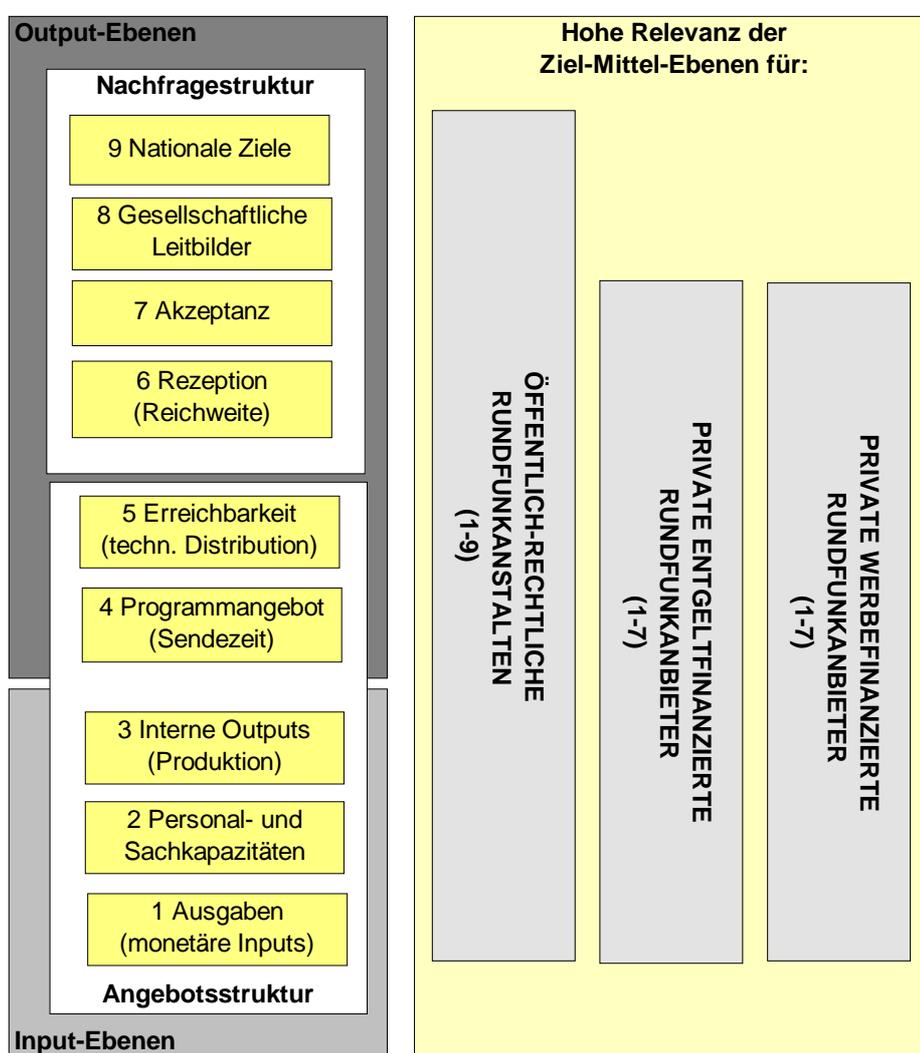


5.1. Rundfunkspezifische Kriterien für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung⁷⁸

5.1.1. Ziel - Mittel - Ebenen

Ansätze für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung im Rundfunk werden aus dem in Abbildung 6 dargestellten Ziel-Mittel-Ebenen-Schema deutlich, das ursprünglich für öffentlich-rechtliche Sender entwickelt wurde und hier in einer - um die Privatsender - erweiterten Fassung darzustellen ist. Das Schema differenziert zwischen verschiedenen Input- und Output-Ebenen und unterscheidet zusätzlich zwischen angebots- und nachfrageorientierten Merkmalen.

Abbildung 6:
Ziel-Mittel-Ebenen im Rundfunk



In Kapitel 3 wurden bereits alternative Outputdefinitionen für Rundfunkveranstalter diskutiert. Die nachfrageorientierten Outputebenen 8 und 9 reflektieren die nationalen und gesellschaftlichen Ziele des öffentlich-rechtlichen Rundfunks (bspw. Integration, Völkerverständigung, Meinungsvielfalt). Die Outputebene 7,

⁷⁸

Das folgende in Anlehnung an GLÄSER (1989), S. 121 ff. Ergänzt wurden die Ausführungen zum privaten Rundfunk.

„Akzeptanz“, hat für alle drei Veranstaltertypen eine hohe, wenn auch unterschiedlich akzentuierte Bedeutung: Öffentlich-rechtliche Programmangebote müssen von allen gesellschaftlichen Gruppen, Minderheiten inclusive, akzeptiert werden. Bei entgeltfinanzierten Sendern dient die Programmakzeptanz als Mittel zur dauerhaften Erzielung von Abonnementerlösen. Bei werbefinanzierten Sendern dient einerseits die Akzeptanz der Rezipienten als Mittel zur Realisierung von Einnahmen auf dem Werbemarkt, andererseits ist es wichtig, daß die Programme bzw. die erreichte Werbekontaktstruktur auch von der Werbewirtschaft akzeptiert werden. Die Outputebenen 4, 5 und 6 entsprechen den bereits erläuterten Begriffen Programmleistung, Kontaktpotential und Kontaktvolumen⁷⁹ und sind für alle drei Veranstaltertypen relevant. Ebene 4 („Programmangebot“) und 5 („Erreichbarkeit“) werden allerdings der Angebotsstruktur zugewiesen, da es sich bei den Programmen und den Verbreitungseinrichtungen um infrastrukturelle Leistungen handelt. Auf der Inputseite korrespondiert die dritte Ebene, „Interne Outputs“, mit dem Produktionsvolumen.⁸⁰ Auf den übrigen Input-Ebenen werden die Produktionsfaktoren und die monetären Inputs, d. h. die Finanzmittel ausgewiesen. Die rechte Seite des Schemas verdeutlicht, daß die Ziel-Mittel-Ebenen 1 bis 7 für alle Veranstalter relevant sind. Die Ziel-Mittel-Ebenen 8 und 9 stellen bei öffentlich-rechtlichen Veranstaltern explizit Elemente des Zielsystems dar. Für Privatsender können nationale Ziele oder gesellschaftliche Leitbilder - wie erwähnt - Beschränkungen des Aktionsraums darstellen (bspw. gesetzliche Bestimmungen zum Jugendschutz und deren Auswirkungen auf die Programmstruktur).⁸¹

5.1.2. Ausgewählte Kriterienvorschläge

GLÄSER definiert verschiedene Leistungsindikatoren, bspw. Effizienz,⁸² Effektivität,⁸³ Wirtschaftlichkeit, Produktivität und Rentabilität, die nicht alle im einzelnen zu erläutern sind, zumal die Begriffe „Effizienz“ und „Effektivität“ in der rundfunkspezifischen Literatur z. T. unterschiedlich verwendet werden.⁸⁴ Zu erörtern sind daher lediglich die Kriterien der Wirtschaftlichkeit, der Produktivität und der Rentabilität.

⁷⁹ Vgl. oben, Abschnitt 3.2.2.

⁸⁰ Vgl. oben, Abschnitt 3.2.2.

⁸¹ Vgl. oben, Abschnitt 4.3.

⁸² Effizienz wird von GLÄSER als reiner finanzieller Input-Indikator angesehen und als Relation zwischen eingesetzten Produktionsmitteln und Ausgaben festgelegt.

⁸³ Als „Effektivitäts-“ oder Wirksamkeitsmaße definiert GLÄSER jeweils einzelne Relationen zwischen Output-Ebenen und monetärem Input (Ausgaben).

⁸⁴ Eine abweichende Darstellung und Begriffsverwendung findet sich bspw. bei KAYSER (1993), S. 179.



Abbildung 7:
Mögliche Leistungsindikatoren für Rundfunkveranstalter

Kriterium		Ebenen	Charakterisierung	Indikator-Bez.
Effizienz	A	2 : 1	Produktionsmittel / Ausgaben	finanzielle Inputeffizienz
	B	3 : 1	Interner Output / Ausgaben	interne Produktionseffizienz
Effektivität	C	4 : 1	Sendeminuten / Ausgaben	finanzielle Effektivität
	D	5 : 1	Erreichbarkeit / Ausgaben	technische Effektivität
	E	6 : 1	Kontaktvolumen / Ausgaben	Output - Effektivität
	F	7 : 1	Akzeptanz / Ausgaben	Wirkungs-Effektivität
	G	8 : 1	Gesellsch. Leitbilder/ Ausgaben	Wohlfahrts- Effektivität/
	H	9 : 1	Nationale Ziele / Ausgaben	allokative Effektivität
Wirtschaft- lichkeit	I	Quotienten aus Input- /Output- ebenen	Maximumprinzip (Output maximal, Input fix)	verschiedene Formen
	J		Minimumprinzip (Input minimal, Output fix)	
Produktivität	K	4 : 2	Sendeleistung / Personal- und Sacheinsatz	physische Produktivität
Rentabilität	L	. / .	Verhältnis Gewinn / eingesetztes Kapital	verschiedene Formen

Das Kriterium der Wirtschaftlichkeit⁸⁵ setzt - in seiner Ausprägung als Maximumprinzip (Indikator I) Input und Output in der Form in Beziehung, daß bei fixen Input-Relationen eine Maximierung des Outputs erfolgen soll (bspw. die Maximierung des gesellschaftlichen Zielerfüllungsgrades öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten auf Ebene 8 mit einem gegebenen Mittelvolumen (Ausgaben) auf Ebene 1). Beim Minimumprinzip wird die umgekehrte Definition angewendet. Das bedeutet, daß fixe Output-Relationen mit minimalem Input zu realisieren sind (d. h. bspw. ein gegebenes Kontaktvolumen (Ebene 6) mit minimalem Personal- und Sachmitteleinsatz (Ebene 2) bei privaten Sendern). Das Wirtschaftlichkeitsziel läßt sich insgesamt durch diverse Input-Output-Quotienten auf den verschiedenen Ebenen abbilden.

Eine Teilmenge dieser Input-/Output-Kombinationen stellt die Produktivität dar. Dieser angebotsbezogene Indikator setzt jedoch lediglich die Sendeleistung (Ebene 4) in Beziehung zu den eingesetzten Personal- und Sachressourcen und berücksichtigt keine Nachfragegesichtspunkte. Rentabilität, als rein finanzieller Output/Input-Indikator, kann in dem vorliegenden Schema nicht abgebildet werden. Die Rentabilität ist bekanntlich definiert als Quotient aus Gewinn und eingesetztem Kapital.

85

Wirtschaftlichkeit wird von Gläser als generalisierte Form der Effektivität (und Effizienz) verstanden.

5.1.3. Anwendbarkeit des Rasters und der Kriterien

Das in Abbildung 6 vorgestellte Raster ist vor allem aus drei Gründen nicht ohne weiteres auf Rundfunkunternehmen anwendbar:

1. Operationalisierungsprobleme,
2. Rückwirkungen der oberen auf die nachgelagerten Ebenen (diese beiden Probleme betreffen insbesondere die öffentlich-rechtlichen Rundfunksender) sowie
3. Eingeschränkte Vergleichbarkeit der Veranstalter untereinander.

Insbesondere auf den oberen beiden Ebenen des Schaubilds, bei den „Nationalen Zielen“ und den „Gesellschaftlichen Leitbildern“, ist es sehr aufwendig, die Ziele zu operationalisieren und den jeweiligen Zielerfüllungsgrad zu messen. Die Frage, inwieweit einzelne Sendungen oder gar das gesamte Programmangebot der öffentlichen Sender zur Realisierung dieser Ziele beigetragen hat, kann allenfalls näherungsweise durch Befragungen der Rezipienten zu einzelnen Sendungen festgestellt werden.⁸⁶ Diese Effekte sind allerdings nicht meßbar, d. h. nicht durch kardinale Größen darstellbar. Da das Angebot der öffentlich-rechtlichen Sender auch auf die Verwirklichung gesellschaftlicher Ziele ausgerichtet ist, überlagern die Zielsetzungen dieser Ebene die Leistungsziele der übrigen Ebenen. Diese Rückwirkungen führen dazu, daß die für die unteren Ebenen genannten Wirtschaftlichkeitskriterien (bspw. die Reichweite auf der 6. Ebene) nicht zur Beurteilung der öffentlich-rechtlichen Anstalten ausreichen.

Operationalisierungsprobleme ergeben sich aber auch auf der 7. Ebene, bei der „Akzeptanz“: Während dieses Kriterium bei öffentlich-rechtlichen Sendern (wiederum nur) durch umfangreiche Befragungen abgebildet werden kann, lassen sich bei privaten werbefinanzierten Sendern die realisierten Kontaktpreise⁸⁷ für die Werbewirtschaft als Akzeptanzindikator verwenden. Bei entgeltfinanzierten Anbietern könnte die Akzeptanz über Zahlungsbereitschaftsanalysen (bei Kunden bzw. Abonnenten) festgestellt werden. Die unterschiedlichen Kriterienausprägungen auf dieser Ebene führen - gemeinsam mit den genannten Rückwirkungen bei öffentlich-rechtlichen Sendern - dazu, daß Wirtschaftlichkeitsvergleiche zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Sendern nicht praktikabel sind. Vergleiche zwischen öffentlichen und privaten Sendern sind, aufgrund der Dominanz gesellschaftsbezogener Ziele im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, selbst auf den - eher operationalisierbaren - unteren Ebenen dieses Schemas nur sehr eingeschränkt möglich. Vergleichsprobleme ergeben sich auch zwischen einzelnen öffentlich-rechtlichen Sendern: Da der Programm-

⁸⁶ Bspw. könnte bei Schulfunksendungen durch eine Prüfung zweier Testgruppen festgestellt werden, ob das Bildungsziel durch diese Sendung erreicht wurde:

⁸⁷ Kontaktpreise sind definiert als Quotienten zwischen dem Einschaltpreis eines Werbespots und der erreichten Rezipientenzahl und beziehen sich auf einen bestimmten Zeitraum, bspw. 30 Sekunden. Die gängigste Maßgröße des Kontaktpreises ist der sogenannte TKP oder Tausenderkontaktpreis, der auch auf verschiedene Zielgruppen bezogen werden kann. Vgl. KOSCHNICK (1995), S. 1714 ff.



auftrag vom Gesetzgeber nur in allgemeiner Form vorgegeben wurde, können die Anstalten ihre Programmentscheidungen (und -zielsetzungen) autonom treffen und sind daher nur bedingt vergleichbar.

5.2. Ausgewählte Anlässe und Methoden für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Rundfunkanbietern

5.2.1. Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter durch die KEF

5.2.1.1. Das Rundfunkgebührenfestsetzungsverfahren als Beurteilungsanlaß

Die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) hat die Aufgabe, einen von den Rundfunkanstalten anzumeldenden Finanzbedarf regelmäßig (im Abstand von 2 Jahren) fachlich zu überprüfen und zu ermitteln.⁸⁸ Diese Prüfung bezieht sich insbesondere auf die Frage, ob der aus den Programmentscheidungen der Anstalten abgeleitete Finanzbedarf unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Kriterien ermittelt wurde.⁸⁹ Innerhalb ihrer Berichte zur Überprüfung des Finanzbedarfs soll die KEF eine rechnerisch begründete etwaige Gebührenanpassung vorschlagen, die betragsmäßig zu beziffern ist. Die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Rundfunkanstalten ist in einem engem Zusammenhang mit der Rundfunkgebührenfestsetzung zu sehen. Die Kommission hat einen Vorschlag für ein indexgestütztes Prüf- und Berechnungsverfahren entwickelt, das nicht im einzelnen erläutert werden kann. Als eine der drei Komponenten dieses Verfahrens sind Wirtschaftlichkeitsvergleiche vorgesehen, durch die die Rundfunkanstalten gegenüber der Kommission nachweisen sollen, daß sie die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel wirtschaftlich eingesetzt haben. Als Instrument für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Anstalten nach einheitlichen Kriterien schlägt die KEF Kennzahlen- oder Kennziffernsysteme vor.⁹⁰

5.2.1.2. Kennzahlensysteme und Benchmarking als Beurteilungsinstrumente

Die Diskussion um rundfunkspezifische Kennzahlensysteme geht auch auf eine Protokollerklärung der Ministerpräsidenten vom 31. August 1991 in Bonn zum Artikel 5, Paragraph 1 des Rundfunkstaatsvertrags zurück.⁹¹ Dort hatten die Ministerpräsidenten die Rundfunkanstalten und die KEF aufgefordert, Lö-

⁸⁸ Vgl. zur Zusammensetzung und den Aufgaben der Kommission im einzelnen KEF (1995), Tz. 1 ff.

⁸⁹ Vgl. hierzu KEF (1995), S. 2, Tz. 6 ff.: „Die Überprüfung bezieht sich darauf, ob der aus den Programmentscheidungen der Rundfunkanstalten abgeleitete Finanzbedarf zutreffend und im Einklang mit den Grundsätzen von Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit ermittelt worden ist sowie ob sich der Finanzbedarf im Rahmen des rechtlich umgrenzten Rundfunkauftrages hält.“ Vgl. ebd., Tz. 6.

⁹⁰ Vgl. zu den Merkmalen des Prüf- und Berechnungsverfahrens KEF (1995), Anhang 3.

⁹¹ Vgl. INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. 1.

sungen zu entwickeln, anhand derer alle öffentlich-rechtlichen Rundfunkveranstalter nach einheitlichen Kriterien auf ihre Wirtschaftlichkeit überprüft werden können. Das Institut für Rundfunkökonomie hat, aufbauend auf erste Überlegungen der KEF und der Rundfunkanstalten, 1995/96 in einem Gutachten für ARD und ZDF untersucht, inwieweit sich die Wirtschaftlichkeit der öffentlich-rechtlichen Sender durch Kennzahlen abbilden und vergleichen läßt.⁹²

Bei Kennziffern oder Kennzahlen handelt es sich um numerische Größen, die quantitativ erfaßbare Sachverhalte in konzentrierter Form abbilden. Da einzelne Kennzahlen zur Beurteilung von Sachverhalten vielfach nicht ausreichen, werden sie in sogenannten Kennzahlensystemen systematisch zusammengestellt.⁹³ Im öffentlich-rechtlichen Rundfunk bestehen - wegen des Unikatcharakters und des Qualitätsaspekts bei der Leistungserstellung - besondere Schwierigkeiten bei der Entwicklung eines Kennzahlensystems. Es ist aber grundsätzlich möglich, ein aus Zielen und Aktivitäten der Anstalten abgeleitetes, idealtypisches Kennzahlenmodell zu entwickeln. In den Teilsystemen dieses an betrieblichen Funktionen orientierten Modells lassen sich Möglichkeiten und Grenzen des Kennzahleneinsatzes ersehen. In dem in Abbildung 8 dargestellten Modell können die fünf Teilsysteme:

- A. Finanzierung,
 - B. Unternehmensinfrastruktur
 - C. Technische Infrastruktur bzw. Distribution
 - D. Produktion und
 - E. Programm
- unterschieden werden.

Wirtschaftlichkeitsvergleiche innerhalb dieser Teilsysteme setzen allerdings voraus, daß klar und vergleichbar definierte Zielsetzungen bei den gegenüberzustellenden Rundfunkanstalten existieren und Möglichkeiten geschaffen werden, die jeweilige Zielrealisation zu quantifizieren. Schwierigkeiten ergeben sich vor allem durch die Tatsache, daß die einzelnen Rundfunkanstalten heterogene, unterschiedlich gewichtete Zielsysteme aufweisen und in ihrer Programmgestaltung autonom sind. Vor allem in den Teilsystemen (D und E), die sich unmittelbar auf die Herstellung und Ausstrahlung des Rundfunkprogramms beziehen, ist es daher problematisch, sämtliche Einflußfaktoren der Wirtschaftlichkeit zu quantifizieren. In denjenigen Bereichen, die lediglich mittelbare Bezüge zur Programmgestaltung aufweisen (A - programmunabhängige Finanzierungsbasis und B - Infrastruktur), gestaltet sich eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung einfacher: Da sich die betreffenden Funktionen (bspw. Verwaltungstätigkeiten)

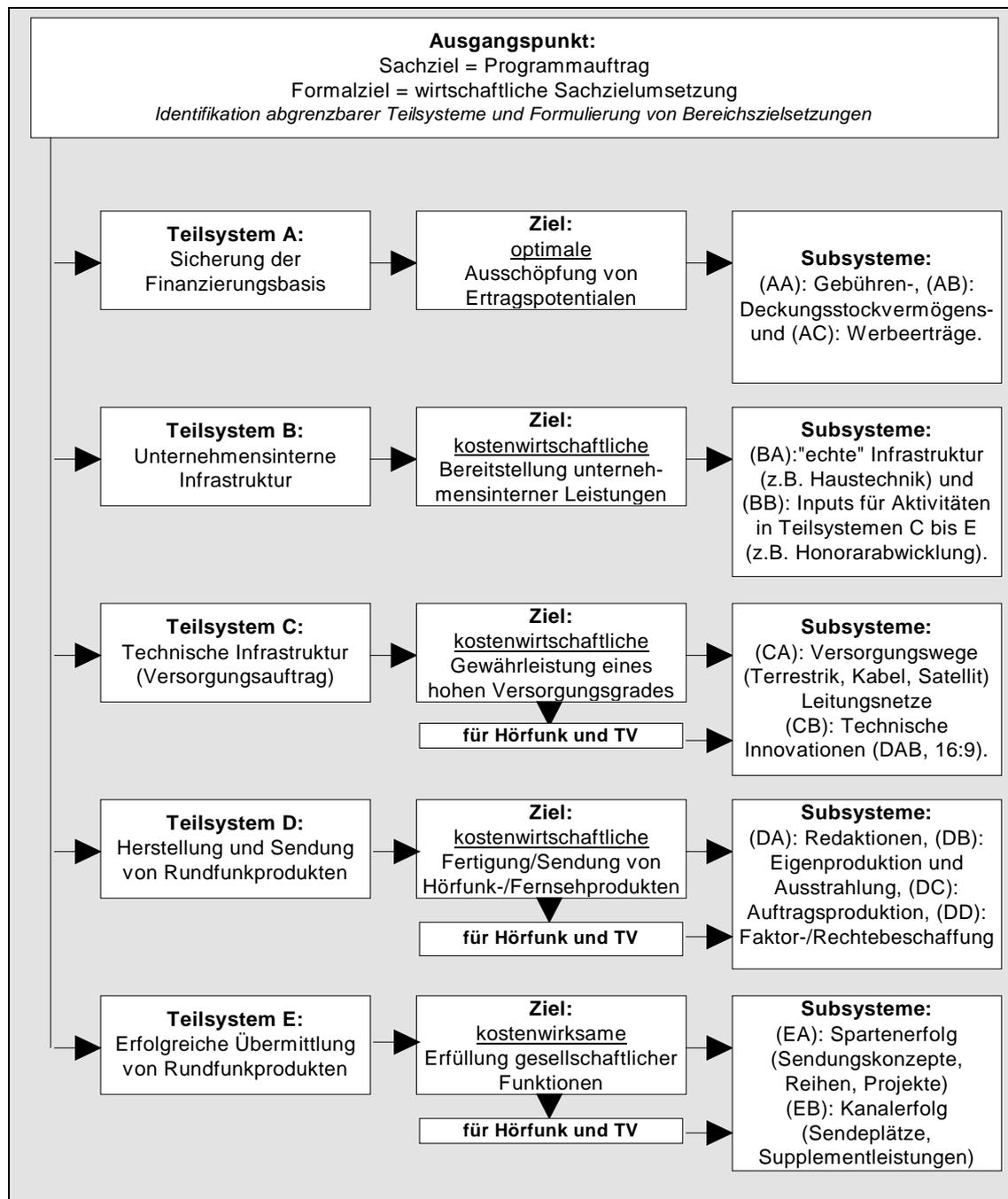
⁹² Vgl. zum folgenden INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. i ff.

⁹³ Vgl. REICHMANN (1995), S. 21 ff. sowie INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996), S. 3 ff.



ähneln, lassen sich eher anstaltsübergreifende Beurteilungsmaßstäbe entwickeln.

*Abbildung 8:
Untersuchungsbereiche eines Kennzahlenmodells
für öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter⁹⁴*



Die Implementierbarkeit von Kennziffersystemen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk hängt letztlich von Wirtschaftlichkeits- bzw. von Kosten-Nutzen-Überlegungen ab. Bei der Einführung, Erhebung und Koordination anstaltsübergreifender Informationssysteme und Kennziffern fallen Kosten an. Diese Kosten

sind dem aus der verbesserten Aussagefähigkeit anstaltsübergreifender Kennzahlensysteme resultierenden Nutzen gegenüberzustellen. Ein anstaltsübergreifendes System, das die öffentlich-rechtlichen Sender als Ganzes abbilden kann, ist sowohl aus theoretischen als aus praktischen Erwägungen heraus nicht umsetzbar: Ein Versuch, ein solches System einzuführen, hätte extrem hohen Kosten zur Folge. Andererseits wäre die Aussagefähigkeit eines umfassenden Systems aufgrund der qualitativen, die übrigen Betrachtungsebenen überlagernden Zielsetzungen der Anstalten begrenzt. Bei Anwendung eines stark vereinfachten, partiellen Kennziffersystems sind andererseits Fehldeutungen bei der Beurteilung der Wirtschaftlichkeit und daraus resultierende Fehlsteuerungen der Leistungserstellung nicht auszuschließen.

Eine Erweiterung der Perspektiven für die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung von Rundfunkanstalten ergibt sich durch das sogenannte „Benchmarking-Konzept“: Bei Benchmarking handelt es sich um ein modernes, an Methoden und Prozessen orientiertes Planungs- und Vergleichsinstrument.⁹⁵ Durch ständige, überwiegend kennzahlengestützte Vergleiche mit Unternehmen, die einen bestimmten Prozeß am besten beherrschen, werden dabei Wege zur Verbesserung der wirtschaftlichen Situation der Vergleichsbeteiligten aufgezeigt. Vor allem durch folgende drei Charakteristika hebt sich das Benchmarking-Konzept von traditionellen, auf Kennziffern basierenden Betriebsvergleichen ab:⁹⁶

1. Spitzenleistungen sind branchenübergreifend bei allen Unternehmen zu suchen. Dadurch lassen sich Informationen häufig einfacher oder günstiger beschaffen als bspw. bei Konkurrenzanalysen,
2. Grundsätzlich können auch nicht quantifizierbare, qualitative Produkt- und Prozeßmerkmale analysiert werden. Gängige Benchmarking-Zielgrößen sind Kosten, Qualität, Kundenzufriedenheit und Zeit,
3. Benchmarking ist ein zukunftsorientiertes Planungsinstrument, das darauf abzielt, die im Vergleichsprozess identifizierten „Spitzenleistungen“ bzw. „best practices“ erfolgreich im eigenen Unternehmen zu implementieren. Durch Benchmarking werden konkrete Wege bzw. Mittel zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit aufgezeigt.

Für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten ergeben sich insbesondere aus den beiden zuletzt genannten Merkmalen Perspektiven für Benchmarking-Prozesse. Die Einsetzbarkeit von Benchmarking ist allerdings fallweise, d. h. in allen Unternehmensbereichen der Anstalten zu prüfen und zu beurteilen. Als Strukturierungsinstrument für Benchmarking-Prozesse dient die sogenannte Wertkettenanalyse,⁹⁷ innerhalb derer strategisch bedeutsame Aktivitätsbereiche in Unternehmen abgegrenzt werden. Eine flächendeckende Umsetzung rundfunkspezifischer Benchmarking-Prozesse dürfte jedoch, ebenso wie eine Ein-

⁹⁵ HORVÁTH/HERTER (1992), S. 4 ff.

⁹⁶ Vgl. zu weiteren Charakteristika des Konzepts u. a. LEIBFRIED/MCNAIR (1996).

⁹⁷ Vgl. zur Wertkette PORTER (1992b), S. 59 ff. sowie unten, Abschnitt 6.2.1.



führung umfassender Kennzahlensysteme, mit hohen Kosten, vor allem im Programmbereich, verbunden sein. Zusätzlich können auch durch Benchmarking die angesprochenen Probleme bei der Zieloperationalisierung (bzw. der Programmerfolgsmessung) allenfalls relativiert, aber nicht vollständig behoben werden. Zu realisierende Qualitätssteigerungs- und Kostensenkungspotentiale dürften sich daher hauptsächlich auf programmunterstützende, infrastrukturelle Bereiche (bspw. Beschaffung, Technik, Verwaltung) beschränken.⁹⁸

5.2.2. Lizenzierung neuer Sender

5.2.2.1. Prognoseprobleme als Beurteilungsanlaß

Bei der Zulassung privater Sender durch die zuständigen Behörden, die Landesmedienanstalten ergibt sich das Problem, daß für neue Anbieter Kanäle zur Zeit nur beschränkte Übertragungskapazitäten zur Verfügung stehen. Da die terrestrischen Verbreitungsmöglichkeiten beschränkt und die Kabelnetze tendenziell überbelegt sind, können bspw. neu zuzulassende Spartensender nur von denjenigen Haushalten in der Bundesrepublik empfangen werden, die über eine Satellitenanlage verfügen.⁹⁹ Da Landesmedienanstalten ihre Zulassungsentscheidung zumindest teilweise an wirtschaftlichen Kriterien orientieren, ist es erforderlich, die Wirtschaftlichkeit neuer Veranstalter zu prognostizieren.¹⁰⁰ Der Stellenwert solcher Prognosen kann vor allem im Zusammenhang mit der seit etwa 3 Jahren geführten Diskussion um die Realisationschancen von Lokal- bzw. Ballungsraumfernsehen verdeutlicht werden: Unter der Annahme, daß es in bestimmten bevölkerungsstarken Agglomerationsgebieten (bspw. im Ruhrgebiet) oder in Großstädten technisch möglich ist lokale Fernsehsender zu etablieren, sind die zuständigen Landesmedienanstalten daran interessiert, denjenigen Bewerber auszuwählen, dessen Programmkonzept die Belange dieses Gebiets am besten berücksichtigt (z. B. durch hohe Anteile an lokaler Berichterstattung). Gleichzeitig sollte das Konzept dieses Senders aber auch wirtschaftlich tragfähig bzw. überlebensfähig sein. Ein Veranstalter, der mit anspruchsvollem Konzept startet und nach zwei Betriebsjahren in Konkurs gehen muß, nutzt weder den Rezipienten im Sendegebiet noch der Reputation der Landesmedienanstalt.

Die potentiellen Betreiber des Senders stellen sich die Frage, ob mit den in diesem Gebiet realisierbaren Erlösen die laufenden Kosten gedeckt werden können. Angesichts der relativ hohen Anfangsinvestitionen ist zusätzlich von

⁹⁸ Vgl. hierzu ausführlich SCHWERTZEL (1997).

⁹⁹ Dies sind - mit großen regionalen Unterschieden - mehr als 20 % der Haushalte. Vgl. DUVVURI/SHELLMOSER (1996), S. 6 ff., sowie oben, Abschnitt 3.2.5, Fn. 50.

¹⁰⁰ So verlangt bspw. das Landesrundfunkgesetz Nordrhein-Westfalen, daß ein Bewerber wirtschaftlich und organisatorisch in der Lage sein müsse, eine Rundfunkveranstaltung, die anerkannten journalistischen Grundsätzen genügt, antragsgemäß durchzuführen. Vgl. § 5 LRG NW. Vgl. zu weiteren Lizenzierungs- bzw. Zuteilungskriterien BREUNIG (1996), S. 195 ff.

Interesse, wann sich die Investition in das „Ballungsraumfernsehen“ amortisiert und welche Gewinnausschüttungen ggfs. zu erwarten sind.

5.2.2.2. Modellrechnungen zur Wirtschaftlichkeit als Beurteilungsinstrumente

Ex-ante Beurteilungen der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkveranstaltern werden anhand von Modellrechnungen durchgeführt. Die Vorgehensweise solcher Berechnungen soll überblicksartig, am Beispiel der Realisationschancen von Lokalfernsehen in Nordrhein-Westfalen, dargestellt werden.¹⁰¹ Modellrechnungen für Rundfunksender weisen allgemein vier zentrale Arbeitsschritte auf:¹⁰²

1. Analyse der Rezipienten- und Werbepotentiale in den in Frage kommenden Verbreitungsgebieten
2. Annahmen über Verbreitungsgebiet, Programmgestaltung und -struktur des neuen Senders,
3. Programmabhängige Bestimmung von Kosten und Erlösen,
4. Beurteilung der Wirtschaftlichkeit in statischer und dynamischer Hinsicht.

Im ersten Analyseschritt werden - anhand von mikro- und makroökonomischen Variablen - allgemein gehaltene Bandbreiten für das potentielle Programminteresse der Rezipienten und das möglichen Werbepotential für den neuen Sender abgeleitet. Für einen Kölner Lokalfernsehsender werden bspw. Bandbreiten für den Zuschauermarktanteil zwischen 8 und 15 Prozent angegeben. Das Werbepotential wird auf zwischen 8,8 und 10,1 Mio. DM beziffert.

Detailliertere Wirtschaftlichkeitsanalysen werden jedoch erst möglich, wenn - im zweiten Arbeitsschritt - Plausibilitätsannahmen über die Ausgestaltung des Lokalfernsehsenders getroffen werden. Zu den wichtigsten Strukturmerkmalen, die u. a. durch Vergleiche mit bereits bestehenden Lokalsendern modelliert werden, zählen bspw.:

- die Größe des Verbreitungsgebietes (bspw. „Stadtgebiet“ Köln vs. „Ballungsraum“ Köln),
- die Sendezeit, in der lokale Inhalte angeboten werden,
- die Sendedauer für lokale Inhalte und die Anteile, die mit Fremdprogrammen Dritter, sogenannten Rahmenprogrammen,¹⁰³ gefüllt werden,

¹⁰¹ Vgl. zu Methoden und Ergebnissen ausführlich SIEBEN/NAFZIGER/SCHWERTZEL - GEBERA (1995) sowie SIEBEN/SCHWERTZEL (1996). Vgl. hierzu u. a. auch HOLT-HAUS (1995), WÖSTE (1996), dies. (1997), PINTZKE (1995), SCHRAPE/GAFKE (1996), GEBERA (1997).

¹⁰² Das folgende nach SIEBEN/NAFZIGER/SCHWERTZEL - GEBERA (1995).

¹⁰³ Rahmenprogramme haben bei Lokalsendern üblicherweise die Funktion, die nicht durch lokale Programme belegten, freien Programmflächen auszufüllen. Der Rahmenprogrammanbieter vermarktet im Normalfall die ihm zur Verfügung stehenden Werbezeiten selbst und kann dadurch sein Programm finanzieren. Es besteht aber auch die



- programminhaltliche Merkmale (bspw. Magazin-, Unterhaltungssendungen, spezielle Zielgruppen),
- qualitative Charakteristika (bspw. Videoreporter vs. professionelle Kamerateams) und
- produktionsspezifische Merkmale (bspw. Studio- vs. Außenaufnahmen) sowie
- Wiederholungsanteile im Programm.

Im dritten Analyseschritt sind aus den produktionsspezifischen Merkmalen die Kosten abzuleiten. Die Zuschauerzahlen müssen - ausgehend von der Programmfarbe des Senders - anhand von Reichweitenszenarien prognostiziert werden. Aus diesen Reichweitenwerten, die die Kontaktbasis für die Werbewirtschaft darstellen, können anschließend die Werbeerlöse des Senders abgeleitet werden.

Im vierten Arbeitsschritt werden die Kosten und Erlöse auf zwei Betrachtungsebenen gegenübergestellt: In statischer Hinsicht kann die Wirtschaftlichkeit anhand der - absoluten oder auf Sendeminuten bezogenen - Differenzen aus Erlösen und Kosten beurteilt werden. Im Gebiet Köln ergeben sich in allen untersuchten Modellvarianten negative Ergebnisse (in Abhängigkeit von der Sendedauer zwischen - 244 und -42 DM pro Sendeminute).

In dynamischer Hinsicht ist zu untersuchen, wann ein Sender ggfs. im Laufe seiner Betriebszeit den break-even erreicht. Zusätzlich ist von Interesse ob (bzw. wann) sich die Anlaufverluste der Gesellschafter ggfs. amortisieren. Eine derartige Einschätzung ist nur durch zusätzliche Berechnungen möglich: In einer mehrjährigen Finanzstromanalyse werden die Einnahmen und die Ausgaben, unter Berücksichtigung von Vorlaufkosten und Zinsaufwand, saldiert. Durch eine zusätzliche Barwertberechnung werden die abgezinsten künftigen Zahlungsströme zu einer Kennzahl verdichtet. Auch diese dynamische Analyse weist für einen Kölner Lokal-TV-Sender deutlich negative Ergebnisse aus (kein break even, innerhalb von 10 Jahren wird - in der günstigsten Variante - ein negativer Barwert von 83 Mio. erreicht).

Insgesamt läßt sich auf der Basis der referierten Gutachtenergebnisse festhalten, daß für Lokalfernsehen in vier für Nordrhein-Westfalen untersuchten Großstadt-Sendegebieten kein wirtschaftlicher Erfolg zu erwarten ist. Würden allerdings die im Gutachten zugrundeliegenden Prämissen weitergefaßt und z. B. ein Rahmenprogramm mit Gewinnausschüttung für die Lokalsender zugelassen, ist ein wirtschaftlicher Erfolg - auf längere Sicht - nicht auszuschließen.¹⁰⁴

Möglichkeit, daß der Anbieter einen Teil seiner Überschüsse an die angeschlossenen Lokalstationen ausschüttet (radio NRW - Modell). Vgl. zur Funktionsweise von Rahmenprogrammen bzw. Networks allgemein OWEN/WILDMAN (1992), S. 151 ff., zum radio NRW - Modell SIEBEN/SCHWERTZEL (1996), S. 3 f., RÜTTEN (1996).

¹⁰⁴

Vgl. zu diesen und weiteren Determinanten des wirtschaftlichen Erfolgs von Lokal- und Ballungsraumfernsehveranstaltern SIEBEN/SCHWERTZEL (1996), S. 24.

5.2.3. Der Shareholder-Value-Ansatz als Perspektive für die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung privater Rundfunksender

Als dritter Anlaß für eine Wirtschaftlichkeitsbeurteilung im Rundfunk sollen exemplarisch die Perspektiven für die (regelmäßige) Erfolgsbewertung von privaten Rundfunksendern diskutiert werden. Bei der Erörterung des entscheidungstheoretischen Grundmodells wurde der Zielplan des Rundfunksenders in den Vordergrund gestellt und das Formalziel „langfristige Gewinnmaximierung“ angenommen.¹⁰⁵ Zwei Argumente sprechen dafür, diese vereinfachende Annahme aufzuheben und den Zielplan der Gesellschafter des Senders zum Ausgangspunkt der Wirtschaftlichkeitsbetrachtung zu machen:

Die neuere Betriebswirtschaftslehre, so das erste Argument, geht davon aus, daß erwerbswirtschaftliche Unternehmen nicht den Gewinn, sondern den (langfristigen) Unternehmenswert maximieren sollen. So stellt bspw. das Shareholder-Value-Konzept¹⁰⁶ darauf ab, daß das Management seine Handlungen wertorientiert planen muß, um den Wert des Unternehmens für die Anteilseigner zu maximieren. Dabei wird angenommen, daß die Maximierung des Kapitalwerts der Unternehmung im Interesse der nach Kurswertmaximierung strebenden Anteilseigner liegt.¹⁰⁷ Bis auf eine Ausnahme sind private Rundfunksender zwar z. Zt. noch nicht an der Börse notiert,¹⁰⁸ der Grundgedanke der Wertmaximierung ist aber übertragbar, da die Gesellschafter ihre Beteiligung als Investition verstehen und bei einer etwaigen Veräußerung der Anteile an Dritte nach Möglichkeit Wertsteigerungen realisieren möchten. Zudem handelt es sich bei den Anteilseignern der Fernsehsender, bspw. Bertelsmann oder der Springer Verlag,¹⁰⁹ zum Teil um börsennotierte Gesellschaften. Zur Bestimmung des Shareholder-Value wird zunächst der Wert des Gesamtunternehmens ermittelt. Dieser setzt sich aus der Summe der (zu Gesamtkapitalkosten) abgezinste(n) freien betrieblichen zukünftigen cash-flows, dem Restwert nach dem Ende des Prognosezeitraums und dem Wert der nicht betriebsnotwendigen Vermögensteile zusammen. Die Differenz zwischen dem Gesamtwert des Unternehmens und dem Marktwert des Fremdkapitals ist der Shareholder Value bzw. der Marktwert des Eigenkapitals (bei Gültigkeit der den Cash-flow-Prognose zugrunde liegenden Prämissen). „Freie“ Cash-flows sind diejenigen Geldbeträge, die zur Bedienung der Fremdkapitalgeber (Zinsen, Tilgung) und der Eigenkapitalgeber (Aus-

¹⁰⁵ Vgl. oben, Abschnitt 4.2.2.2.

¹⁰⁶ Vgl. RAPPAPORT (1986).

¹⁰⁷ Vgl. SCHMIDT (1996), S. 680.

¹⁰⁸ Bei der am 7.7.1997 erfolgte Börsenemission von Aktien der PRO SIEBEN AG handelte es sich um nicht stimmberechtigtes Kapital (Vorzugsaktien). Im Zentrum des Shareholder Value Ansatzes steht das stimmberechtigte Eigenkapital. Eine Emission von PRO SIEBEN-Stammaktien wird z. Zt. diskutiert. Vgl. u. a. O. V. - FUNK-KORRESPONDENZ (1997), S. 7 f.

¹⁰⁹ Bertelsmann als Muttergesellschaft von CLT/Ufa und damit als Hauptgesellschafter von RTL, Springer als Anteilseigner von SAT.1.



schüttungen, ggfs. Kapitalrückzahlungen) nach Vornahme der notwendigen Investitionen zur Verfügung stehen.¹¹⁰

Das zweite Argument betrifft strategische Motive für eine Beteiligung an einem Rundfunksender:¹¹¹ So könnte bspw. durch diesen Sender das Engagement eines Gesellschafters in einem Drittmarkt positiv gefördert werden und die Betriebsverluste des Senders durch induzierte Gewinne in diesem Markt überkompensiert werden. In diesem Fall wäre aus Sicht des Gesellschafters das Gewinnmaximierungsziel des Senders gegenüber dem Verkaufsförderungseffekt nachrangig. Ein Beispiel wäre der Musiksender Viva, dessen Gesellschafterkreis sich aus führenden Musikverlagen zusammensetzt.¹¹² Weitere strategisch motivierte Ziele der Gesellschafter sind denkbar, bspw. publizistische Macht- oder Imageziele oder ein Engagement mit dem Ziel, Übertragungswege zu besetzen, um Konkurrenten den Markteintritt zu erschweren.¹¹³

Im Falle solcher strategisch motivierter Gesellschafterzielsetzungen ist der Zielplan des Gesellschafters um zusätzliche Ergebnisarten (bspw. Image-, Drittmarkt-, Marktmacht- und Positionierungsziele) zu erweitern. Der Unternehmenswert, den der betreffende Sender aus Sicht des Gesellschafters aufweist, kann daher deutlich vom „Marktwert“ abweichen.

Handelt es sich um eine Mehrheitsbeteiligung des Gesellschafters, dann könnte das Management des analysierten Veranstalters seine Aktivitäten an einem „Shareholder Value i. w. S.“ orientieren, d. h. dem durch den Sender induzierten Wertzuwachs des Shareholder-Value des Gesellschafters. Die folgende Abbildung 9 versucht, diesen Zusammenhang zu verdeutlichen.

Für den betrachteten Musiksender kann eine solche strategische Orientierung des Managements dazu führen, daß der Sender auf der Formalzielebene nicht allein Renditeüberlegungen, bspw. die Maximierung der Werbeerlöse durch Vollauslastung der Werbezeiten, sondern auch Akzeptanzziele, bspw. die Maximierung des Zuschauermarktanteils unter Inkaufnahme einer niedrigen Werbeauslastung, in den Vordergrund stellt.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. hierzu BÜHNER/WEINBERGER (1991), S. 187 ff.

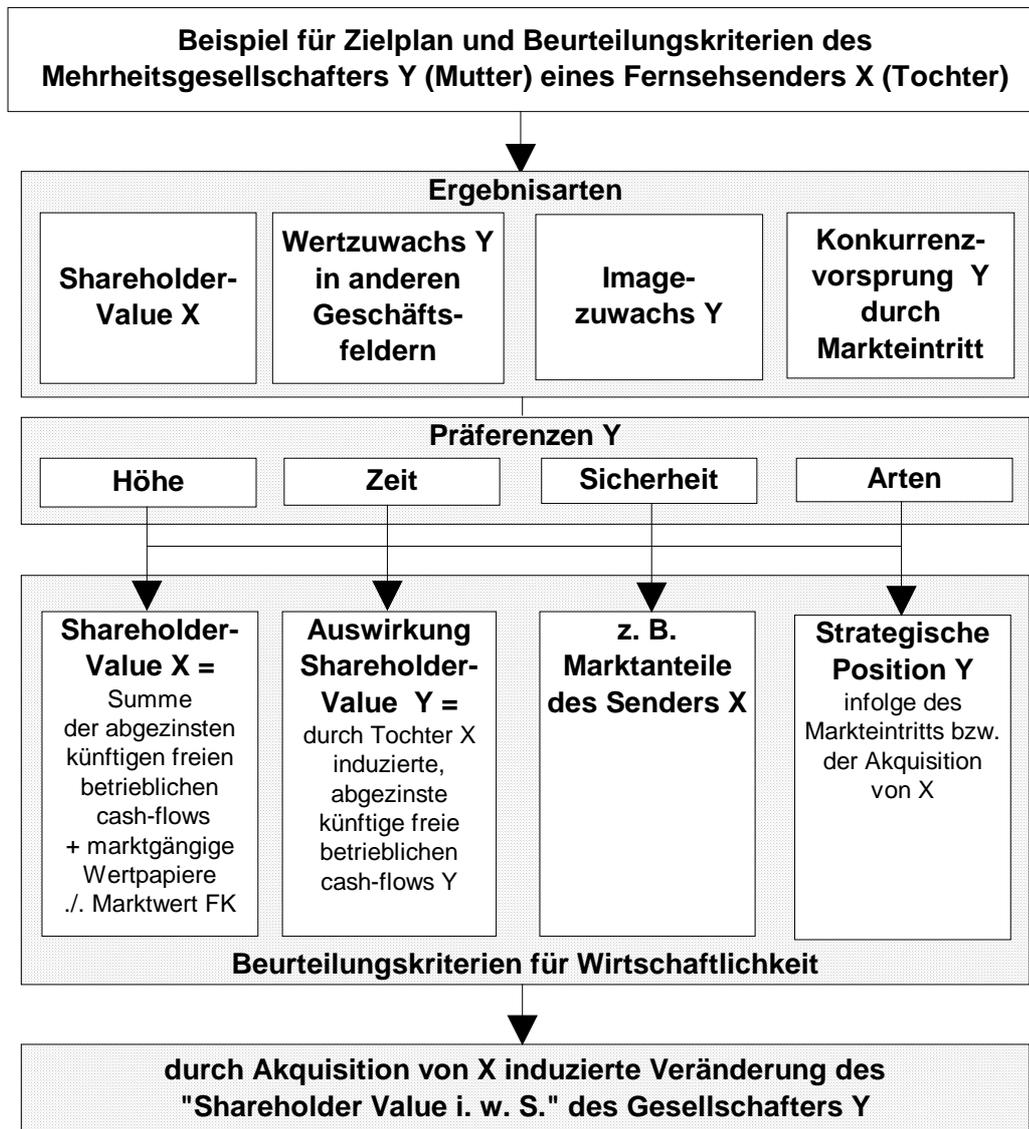
¹¹¹ Vgl. hierzu die bei Unternehmensakquisitionen geltenden grundlegenden Überlegungen von SIEBEN/DIEDRICH (1991), S. 794 ff.

¹¹² Vgl. hierzu DREES (1996), S. 27 ff.

¹¹³ Imageziele sind bspw. bei kleineren Veranstaltern wie Spiegel-TV, Marktprotektionsziele bspw. bei Verlagshäusern, die eine Lokalfunkbeteiligung erwerben, um Werbeverluste im Zeitungsgeschäft zu kompensieren, anzunehmen.

¹¹⁴ Dies gilt z. B. unter der Annahme, daß sich das jugendliche Zielpublikum besonders werbeavers verhält und eine hohe Werbeauslastung die Bindung der Zielgruppe an den Sender negativ beeinflusst. Vgl. zu diesbezüglichen Zielsetzungen privater Fernsehveranstalter auch GROTH (1996).

Abbildung 9:
Wirtschaftlichkeitsbeurteilung aus Sicht eines Mehrheitsgesellschafters



5.3. Determinanten der Wirtschaftlichkeit von Rundfunkunternehmen im Überblick

Die bisherigen Erörterungen konzentrierten sich auf Anlässe, Kriterien und Schwerpunkte einer Wirtschaftlichkeitsbeurteilung im Rundfunk. Zum Abschluß des Kapitels wird versucht, einen Überblick über wichtige Einflußgrößen des wirtschaftlichen Erfolgs öffentlicher und privater Sender zu geben.¹¹⁵ Durch Medienpolitik und Medienrecht werden die wesentlichen Rahmenbedingungen für die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten der Sender determiniert. Sendelizenzen, Verbreitungsgebiete, Werbe- und Programmrestriktionen sowie zur Verfügung stehende Verbreitungswege werden durch rundfunkpolitische Entscheidungen bzw. durch Verfügungen der Zulassungs- und Aufsichtsbehörden

¹¹⁵

Vgl. hierzu auch HANSMEYER/KOPS/SCHWERTZEL (1994), SEUFERT (1994).



festgelegt. Auf der Nachfrageseite wird die Wirtschaftlichkeit durch folgende fünf Faktoren beeinflusst:

1. Die Verteilung der Präferenzen der Zuschauer und Zuhörer für bestimmte Programmangebote (bspw. das Interesse an bestimmten Sparten oder die Segmentierbarkeit des Publikums in Zielgruppen) determiniert die Zahl der wirtschaftlich realisierbaren Veranstalter,
2. die künftige Zahlungsbereitschaft der Rezipienten für bestimmte Programmangebote in Fernsehen oder Hörfunk beeinflusst vor allem die Erfolgchancen entgeltfinanzierter Sender,
3. die Entwicklung der Werbezeitennachfrage und der Präferenzen der Werbungtreibenden für bestimmte (soziodemographische oder über Konsummerkmale abgegrenzte) Rezipientengruppen bestimmt das Finanzierungspotential werbefinanzierter Sender.
4. die künftige Stellung des Rundfunks im Zeitbudget der Rezipienten und die mit dem Aufkommen multimedialer Dienstleistungen möglichen Verdrängungseffekte von Rundfunk- durch neue Medienangebote (insbesondere On-Line-Dienste) und die damit verbundene mögliche Attraktivitätseinbuße des Rundfunks als Werbeträger können die Finanzierungspotentiale und damit die Erfolgchancen aller Sender beeinträchtigen, und
5. die technische Entwicklung, d. h. die künftige Merkmale der Rundfunkempfangsgeräte und die Akzeptanz neuer technischen Standards durch die Rezipienten (z. B. hochauflösendes Fernsehen, Digitales Radio etc.) beeinflussen die allgemeine Nachfrageentwicklung im Rundfunk.

Auf der Angebotsseite sind ebenfalls fünf Einflußgrößen der Wirtschaftlichkeit zu nennen:

1. Die Kostenentwicklung für Produktionstechnik bzw. -kapazitäten (Studiomieten o. ä.),
2. die künftigen Kosten von Rundfunkproduktionen und Produktionsfaktoren (insbesondere von Programmlizenzen und Übertragungsrechte),
3. die Entwicklung der Kosten für konventionelle Sendeanlagen (Kabel, Satellit, Antenne),
4. die Verbreitung und Weiterentwicklung neuer technischer Standards im Rundfunk, bspw. in der Übertragungstechnik, sowie
5. die Risikobereitschaft der potentiellen Senderbetreiber.

Die wirtschaftlichen Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Sender hängen in besonderem Maße ab von:

1. der medienpolitischen Diskussion über den Stellenwert der Rundfunkanstalten (bspw. der Diskussion über die Reform der Organisationsstruktur der Sender),¹¹⁶
2. der Akzeptanz der Rundfunkgebühr und ihrer Höhe durch die Rundfunkteilnehmer sowie
3. der Akzeptanz der Programme der Rundfunkanstalten und dem Image der Sender in der Öffentlichkeit.

Sowohl der Begriff "Rundfunk" als auch der Begriff "Sender" werden in ihrer bisherigen Form an Bedeutung verlieren: In Zukunft werden sich "Rundfunksender" tendenziell zu multimedialen Vermarktern wandeln, die ihren Kunden diverse Software zur Verfügung stellen (bspw. Computerprogramme, Datenbankzugriffe oder Spielfilme) und - infolge der Marktsegmentierung den Werbekunden einen mehr oder minder direkten Zugriff auf gewünschte Zielgruppen offerieren können. Insgesamt gesehen ist es angesichts der vielfältigen programmlichen Schwerpunkte und der zahlreichen geplanten Markteintritte neuer Anbieter relativ schwierig, die wirtschaftlichen Überlebenschancen einzelner Sender zu prognostizieren oder Angaben zur Zahl der wirtschaftlich tragfähigen Programme in der Bundesrepublik zu machen.¹¹⁷

¹¹⁶ Vgl. hierzu KOPS/SIEBEN (1996).

¹¹⁷ Vgl. hierzu SEUFERT (1992), ders. (1994), HANSMEYER/KOPS/SCHWERTZEL (1994), DUVVURI/SHELLMOSER (1996).



6. Organisation von Rundfunkunternehmen

6.1. Organisatorische Fragestellungen im Rundfunk

Unter Organisation wird allgemein die Gestaltung von Systemen zur Erreichung von Zielen bzw. zur Erfüllung von Aufgaben verstanden.¹¹⁸ In den vorangegangenen Abschnitten wurde bereits deutlich, daß innerhalb des rundfunkspezifischen Leistungsprozesses zahlreiche, z. T. sehr heterogene Aufgaben zielgerichtet zu koordinieren sind.

6.1.1. Abgrenzung zwischen unternehmensinternen und -externen Koordinationsformen

Für Rundfunkveranstalter bestehen grundsätzlich (mindestens) zwei Möglichkeiten, eine bestimmte Aufgabe, bspw. die Anfertigung eines zweiminütigen Nachrichtenbeitrags, zu koordinieren:

1. Die für die Zielerreichung notwendigen Leistungen werden über Märkte koordiniert (d. h. der Sender kauft den fertigen Beitrag von einem freien Produzenten),
2. Die Koordination der Aufgabe erfolgt unternehmensintern (d. h., daß der Beitrag mit eigenen personellen und technischen Kapazitäten des Senders produziert wird).

Sowohl die Aufgabenkoordination über Märkte als auch die Koordination im eigenen Unternehmen führen zu spezifischen Transaktionskosten.¹¹⁹ Das von Nobelpreisträger Ronald Coase entwickelte Prinzip der marginalen Substitution besagt in sehr allgemeiner Form, daß Aktivitäten unternehmensintern abzuwickeln sind, solange die Kosten der internen Koordination zusätzlicher Aufgaben unter den Kosten ihrer marktlichen Koordination liegen (und umgekehrt).¹²⁰

Neben diesen beiden Grenzfällen („Markt“ und „Unternehmen“) bestehen vor allem im Rundfunk noch zahlreiche Zwischenstufen: So kann es bspw. für einen Sender günstiger sein, längerfristig mit bestimmten Produzenten oder Dienstleistern zu kooperieren als diese Tätigkeiten selbst durchzuführen oder die Leistungen über den Markt (bei ständig wechselnden Kontrahenten) zu beziehen. Das Beispiel „Beitragsherstellung“ zeigt bereits, daß für Rundfunksender zahlreiche Wahlmöglichkeiten bei der Durchführung von Aufgaben beste-

¹¹⁸ Vgl. LEHMANN (1974), Sp. 294 ff.

¹¹⁹ Unter Transaktionskosten werden allgemein Kosten verstanden, die Tauschakte ermöglichen und begleiten. Vgl. WEGEHENKEL (1981), S. 2. Bei den Kosten der Marktbenutzung wird zwischen Anbahnungs-, Abschluß- und Durchsetzungs- bzw. Kontrollkosten unterschieden. Unternehmensinterne Transaktions- bzw. Organisations- oder Koordinationskosten betreffen die Kosten der Nutzung von Dienstverträgen innerhalb von Unternehmungen. Vgl. RICHTER (1994), S. 6 ff.

¹²⁰ Vgl. COASE (1937), S. 386 ff.



hen (bspw. könnte der Sendebeitrag auch von eigenen Mitarbeitern, die mit gemieteter technischer Ausstattung arbeiten, produziert werden).¹²¹

Durch die angesprochenen Kostenabwägungen können Rundfunksender theoretisch die für sie optimale Relation zwischen extern und intern koordinierten Aufgaben, m. a. W. ihre optimale Betriebsgröße,¹²² festlegen. Bei dieser Entscheidung spielen neben Kosten- auch Nutzenüberlegungen eine Rolle: Um zu starke Abhängigkeiten von Dritten zu vermeiden, werden die Sender Kernaufgaben (bspw. Produktion von Nachrichten) beibehalten, auch wenn diese u. U. auf dem Markt kostengünstiger zu bewältigen sind. Zusätzlich gehen Imageaspekte in die Entscheidung ein.¹²³ Die Frage nach der optimalen Betriebsgröße eines Rundfunkanbieters wird (daher) vor allem durch den Zielplan und das Entscheidungsfeld des Senders beeinflusst. Die im dritten Kapitel beschriebenen Größenmerkmale der Veranstalter (bspw. zum Größenmerkmal „Mitarbeiterzahlen“) zeigten bereits, daß deutliche Unterschiede zwischen den Sendern bestehen.¹²⁴ Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf ablauf- und aufbauorganisatorische Fragestellungen bei gegebener Betriebsgröße von Rundfunkveranstaltern.

6.1.2. Ablauf- und aufbauorganisatorische Grundlagen¹²⁵

Organisatorische Gestaltungsmaßnahmen orientieren sich an einzelnen Aufgaben (bspw. der Herstellung eines Hörspiels). Komplexe Aufgaben sind in Teilaufgaben zu zerlegen, damit sie arbeitsteilig erfüllt werden können. An diese Aufgabenanalyse schließt sich die Aufgabensynthese an: Innerhalb der aufbaubezogenen Aufgabensynthese sind die ermittelten Teilaufgaben zu Aufgabekomplexen zusammenzufassen und einzelnen Aufgabenträgern zuzuordnen, indem Stellen gebildet werden. Die ablaufbezogene Aufgabensynthese konzentriert sich darauf, die Aufgaben, die einzelnen Trägern zugewiesen werden,

¹²¹ Vgl. zu möglichen Kooperationsformen von Rundfunkanbietern exemplarisch MARMOR (1994),

¹²² Vgl. zu dahingehenden Überlegungen für Rundfunkanstalten MÜLLER (1979), DITTMERS (1983), S. 105 ff.

¹²³ Vgl. PAGENSTEDT/SCHWERTZEL (1994), S. 6 ff.

¹²⁴ Vgl. hierzu auch oben, Abschnitt 3.2.2. Die Interdependenzen zwischen Zielplan, Entscheidungsfeld und optimaler Betriebsgröße können anhand zweier einfacher Beispiele verdeutlicht werden: Der (technische) Grundversorgungsauftrag als Bestandteil des Zielplans der Rundfunkanstalten beinhaltet die Forderung nach einer möglichst maximalen Rundfunkversorgung der Rezipienten. Aus diesem Grund sind (eigene) Übertragungseinrichtungen vorzuhalten. Vgl. zum Begriff des Grundversorgungsauftrags u. a. LIBERTUS (1991), S. 452 ff. sowie KOPS/HANSMEYER (1996), S. 58 ff. Hochspezialisierte Fachkräfte sind - als Bestandteil des Entscheidungsfelds - regional in unterschiedlichem Maße verfügbar. Besonders befähigte Redakteure, Regisseure oder Kameraleute für Spezialeinsätze werden voraussichtlich erst ins Saarland ziehen, wenn sie dort einen Festanstellungsvertrag beim SR erhalten. In Köln kann für sie dagegen eine freie Beschäftigung lukrativer sein als ein Festanstellungsvertrag bei einem der ortsansässigen Rundfunksender.

¹²⁵ Vgl. zum folgenden FRESE (1991), S. 114 ff.

räumlich, inhaltlich und zeitlich zu dimensionieren. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die jeweils betrachtete Aufgabe Interdependenzen zu den Tätigkeiten anderer Aufgabenträger aufweist.

Vor diesem Hintergrund befaßt sich die Ablauforganisation mit der raumzeitlichen, zielgerichteten Strukturierung von Arbeitsprozessen (bzw. Unternehmensprozessen).¹²⁶ Einzelne Aktivitäten sollen in inhaltlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zielorientiert koordiniert werden, um die Ergiebigkeit der Prozesse zu steigern.

Die Aufbauorganisation befaßt sich mit der zielorientierten Gestaltung der Struktur des betrieblichen Handlungsprozesses. Diese Strukturierung erfolgt, indem Aufgabenkomplexe bzw. organisatorische Subsysteme gebildet werden.¹²⁷ Organisatorische Subsysteme sind Stellen, Abteilungen und Bereiche/Direktionen. Das Hauptanliegen der Aufbauorganisation liegt darin, diese Subsysteme zu strukturieren und Beziehungen zwischen Aufgabenelementen und Subsystemen verschiedener Ordnung innerhalb des betrieblichen Gesamtsystems herzustellen. Aufbauorganisatorische Strukturen lassen sich nach zwei Betrachtungsebenen differenzieren. Die erste Betrachtungsweise unterscheidet zwischen ein- und mehrdimensionalen Strukturen. Feld-, handlungs- und (sach-)zielorientierte Aspekte sind die drei möglichen Segmentierungskriterien, die den Rahmen für eine Gestaltung organisatorischer Systeme bestimmen.¹²⁸ Eine feldorientierte Gliederung orientiert sich am Entscheidungsfeld des Unternehmens, d. h. an Märkten (oder alternativ an Ressourcen). Beispiele für feldorientierte Abgrenzungen auf der zweiten Ebene stellen bspw. eine Regionalorganisation oder eine Segmentierung nach Kundengruppen dar. Bei der handlungsorientierten Segmentierung der Entscheidungskompetenzen auf der zweiten Hierarchie-Ebene ergibt sich eine klassische funktions- (bzw. verrichtungs-)orientierte Organisationsstruktur (bspw. Beschaffung, Produktion, Absatz, Verwaltung). Innerhalb zielorientierter Organisationsstrukturen werden alle Entscheidungen, die an der Realisierung bestimmter Sachziele orientiert sind, auf der zweiten Ebene in einem Bereich zusammengefaßt. Als Resultat ergibt sich im Regelfall eine produktorientierte Spartenorganisation (d. h. einzelne Direktionsbereiche sind jeweils für ein bestimmtes Produkt oder eine Dienstleistung zuständig). Wird ein System ausschließlich anhand eines dieser drei Kriterien in Teilsysteme differenziert, ergibt sich eine eindimensionale Struktur. Eindimensionale Strukturen weisen den Nachteil auf, daß Entscheidungen infolge der hohen Arbeitsteilung und Spezialisierung mitunter zu einseitig ausfallen. Durch mehrdimensionale Strukturen soll die Entscheidungsqualität verbessert werden, indem ein Entscheidungskomplex parallel nach mehr als einer Dimension segmentiert wird. Dabei ist es wichtig, daß diese Abgrenzung auf einer Entscheidungs- bzw. Hierarchieebene erfolgt. Als drei Ausprägungen mehrdimensionaler

¹²⁶ Vgl. SCHWEITZER (1974), Sp. 1 ff.

¹²⁷ Vgl. LEHMANN (1974), Sp. 292 ff.

¹²⁸ Vgl. zum folgenden FRESE (1991), S. 429 ff.



ler Organisationsstrukturen lassen sich das Stabs-, das Matrix- und das Ausgliederungsprinzip unterscheiden:¹²⁹

1. Beim Stabsprinzip werden die grundlegend institutionalisierten Dimensionen (bspw. „Handlung“ oder „Feld“) um eine oder mehrere Dimensionen ergänzt, die in Form entscheidungsvorbereitender Aktivitäten an sogenannte Stabseinheiten delegiert werden.
2. Beim Matrixprinzip werden in bezug auf bestimmte Ressourcen von verschiedenen Einheiten aus unterschiedlichen Perspektiven Entscheidungen über die Art des Ressourceneinsatzes getroffen. Dadurch werden organisatorische Einheiten verschiedener Dimensionen (bspw. „Ziel“ und „Handlung“) zur Abstimmung ihrer Entscheidungen gezwungen.¹³⁰
3. Beim Ausgliederungsprinzip wird zunächst ein gegebener Entscheidungskomplex nach mindestens zwei Segmentierungskriterien (bspw. Feld und Handlung) zerlegt. Eine der beiden Dimensionen wird jedoch nicht umfassend verankert; vielmehr werden die diese Dimension betreffenden Kompetenzen als eigenständiger Bereich institutionalisiert (ausgliedert).¹³¹

Die zweite mögliche Betrachtungsweise unterscheidet nach dem zeitlichen Horizont der zugrundeliegenden Aufgaben: Zu differenzieren sind permanente, produktbezogene und befristete, projektbezogene Aufgaben.¹³²

6.2. Organisation von Rundfunkveranstaltern

Als Beurteilungsrahmen für die Darstellung aufbau- und ablauforganisatorischer Aspekte im Rundfunk werden die Wertkette von PORTER sowie eine rundfunkspezifische Industriewertschöpfungskette von KAYSER herangezogen.

¹²⁹ Vgl. FRESE (1991), S. 439 ff.

¹³⁰ Ein rundfunkspezifisches Beispiel wäre eine Abstimmung zwischen Programmbereich (Sachzielkomponente) und Produktionsbereich (Handlungskomponente) über die Durchführung eines Produktionsvorhabens.

¹³¹ Das klassische Beispiel für eine solche Ausgliederung betrifft die Institutionalisierung eines eigenständigen F & E - Bereichs (Handlungskomponente) innerhalb einer Spartenorganisation (Sachzielkomponente). Vgl. FRESE (1991), S. 442 f. Ein rundfunkspezifisches Beispiel wäre eine produkt-(sachziel-) orientierte Segmentierung (Wellenorganisation) im Hörfunkbereich, bei der allerdings ein Teil der Handlungskomponente (die technische Produktion von Sendungen) als eigenständiger Bereich (z. B. Betriebsdirektion Hörfunk) ausgegliedert wird. Vgl. hierzu unten, Abschnitt 6.3.3.

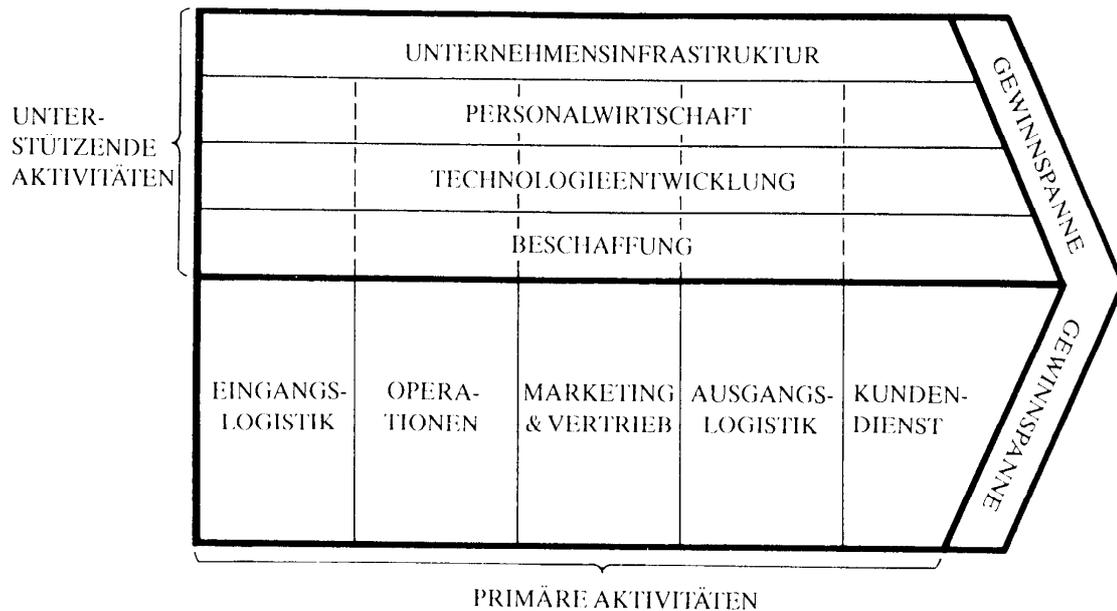
¹³² Vgl. FRESE (1991), S. 430.

6.2.1. Wertketten als Strukturierungshilfe für eine Beurteilung organisatorischer Strukturen und Abläufe von Rundfunkanbietern

6.2.1.1. Die Wertkette von Porter

Die Wertkette ist ein aktivitätenorientiertes Gerüst, in dem einzelne Teilleistungen einer Unternehmung systematisch zusammengefaßt werden.¹³³ Abbildung 10 zeigt das Modell einer Wertkette im Überblick:

Abbildung 10:
Die Wertkette von Porter



Die Gewinnspanne einer Unternehmung (im rechten Teil der Grafik) wird beeinflusst durch die Art und Weise, wie das Unternehmen bestimmte Tätigkeiten, sogenannte Wertaktivitäten, ausführt. Unterschieden wird zwischen den primären Aktivitäten, die sich unmittelbar auf Herstellung, Lagerung und Auslieferung des Endprodukts beziehen und den unterstützenden Aktivitäten, die im wesentlichen die Betriebsbereitschaft der gesamten Unternehmung gewährleisten sollen. Wertketten lassen sich für Unternehmen aller Branchen definieren und sind somit auch auf Rundfunksender übertragbar. Die fünf primären Aktivitäten können exemplarisch folgendermaßen auf Rundfunksender übertragen werden:

1. Innerhalb der Eingangslogistik wären Handlungen im Zusammenhang mit der Gestaltung des Programmschemas, d. h. bspw. die Programm- und Werbeplanung, die Zuführung von Programmen sowie die Sammlung neuer Programmkonzepte zusammenzufassen,
2. Unter Operationen wäre die Programmproduktion einzuordnen, d. h. diejenigen Tätigkeiten, mit denen die Produktionsfaktoren (Rechte, Kapital, Personal) zu einem audiovisuellen Produkt kombiniert werden,

¹³³

Vgl. zur allgemeinen Darstellung der Wertkette PORTER (1992b), S. 59 ff.



3. Dem Marketing & Vertrieb könnten u. a. die Gestaltung des Programms aus den einzelnen Sendungen, sowie die Vermarktung von Programmen und Werbezeiten zugerechnet werden,
4. Die Ausgangslogistik umfaßt bspw. die Sendeabwicklung sowie die Verbreitung des Programms über die jeweiligen Distributionsaggregate und
5. der Kundendienst würde Serviceleistungen der Veranstalter für Gebührenzahler, Werbekunden und Abonnenten (bspw. Decoderinstallation) betreffen.

PORTER konstatiert, daß sich in der Praxis vor allem bei Dienstleistungsunternehmen diverse Zuordnungsprobleme und Überschneidungen ergeben können und sich die Benennung der Aktivitäten im wesentlichen an der Geschäftstätigkeit orientieren sollte.¹³⁴ Die Betrachtung von Wertaktivitäten hat den Vorteil, daß Tätigkeitsfelder offensichtlich werden, in denen sich eine Unternehmung Wettbewerbsvorteile, in Form von Kosten- oder Differenzierungsvorteilen verschaffen kann.¹³⁵ Daher wird vorgeschlagen, daß Unternehmen auch ihre Organisationsstruktur an der Wertkette orientieren sollten.¹³⁶ Eine solche Struktur entspräche im Kern einer handlungsorientierten Segmentierung, d. h. einer funktionalen Organisationsstruktur.

6.2.1.2. Die Industriewertschöpfungskette für Rundfunkleistungen

Eine eher ablauforientierte Betrachtung von Rundfunkunternehmen wird innerhalb der Industriewertschöpfungskette vorgenommen:¹³⁷

1. Die erste Ebene, „Finanzierungsquellen“, betrifft die Schaffung und Sicherung der finanziellen Voraussetzungen für ein Programmangebot (d. h. bei den ARD-Anstalten bspw. den Gebühreneinzug).
2. Unter der Programmentstehung werden Ideen und Vorlagen für Programme (z. B. Drehbücher), Recherchen sowie zu übertragende Ereignisse (Sportveranstaltungen) zusammengefaßt.
3. An die Programmentstehung schließt sich die Realisierung an, die sich nach organisatorischen (Produzentenrolle), künstlerischen (Darbietung) und technischen Aspekten (Aufnahme) differenzieren läßt.

¹³⁴ Starke Überschneidungen bestehen bei Dienstleistungsunternehmen (und im Rundfunk) vor allem zwischen Marketing & Vertrieb, Ausgangslogistik und Kundendienst. Vgl. PORTER (1992b), S. 67.

¹³⁵ Solche Differenzierungs- und Kostenvorteile können grundsätzlich in allen Bereichen des Unternehmens anfallen: Differenzierungsvorteile betreffen einmalige Leistungen (z. B. Außendienstqualität), Kostenvorteile treten auf, wenn Leistungen (z. B. Produktherstellung oder Beschaffung) besonders kostengünstig ausgeführt werden. Vgl. PORTER (1992b), S. 59.

¹³⁶ Vgl. PORTER (1992b), S. 90 f.

¹³⁷ Vgl. zum folgenden KAYSER (1993), S. 81 ff.

4. Die Ebene „Programmdistribution“ umfaßt den Programmmittelhandel (An- und Verkauf von Programmrechten etc.), die Planung und Gestaltung des Programmschemas sowie die technische Distribution durch Ausstrahlung oder sonstige Distributionsmedien (z. B. Video und CD).
5. Als letzte Ebene wird die Rezeption aufgeführt, innerhalb derer die angebotenen Programme von den Rezipienten des relevanten Marktes abgenommen werden.

Obwohl sich das vorgestellte Schema an den Abläufen in Rundfunkunternehmen orientieren soll, fallen zwei Aspekte auf, deren Zuordnung überprüfenswert erscheint:

1. Die Finanzierungsmöglichkeiten hängen z. T. unmittelbar vom Programm ab. Programmgebundene Finanzierungsquellen (bspw. das Lizenzgeschäft)¹³⁸ sollten der Übersicht halber den einzelnen Ebenen (d. h. hier: dem „Zwischenhandel“) zugeordnet werden.
2. Die Programmplanung stellt den eigentlichen Ausgangspunkt des Produktionsprozesses dar: Das im Planungsprozeß entwickelte Programmschema wird innerhalb der Entstehungs- und Realisierungsphase mit konkreten Projekten, d. h. einzelnen Sendungen gefüllt.

Sowohl die Darstellung der Wertkette als auch die Industriewertschöpfungskette lassen erste Ansatzpunkte für organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten in Rundfunkunternehmen erkennen.

6.2.2. Ablauforganisatorische Merkmale von Rundfunkanbietern

Eine generelle, veranstalterübergreifende Einschätzung der Ablauforganisation von Rundfunkunternehmen ist vor allem aus zwei Gründen problematisch: Zum ersten sind die Produktionsabläufe im Rundfunk aufgrund der Produktvielfalt außerordentlich heterogen. Der Herstellungsprozeß einzelner Sendungen ist als Projekt anzusehen: Es handelt sich hierbei um eigenständige Vorhaben mit definiertem Anfangs- und Endzeitpunkt.¹³⁹ Zum zweiten sind die Produktionsabläufe sehr stark durch das multifunktionale Berufsbild des Redakteurs geprägt.¹⁴⁰

¹³⁸ Das Lizenzgeschäft umfaßt den Programmhandel und die Vermarktung (programmbezogener) Nebenrechte (Logos, Figuren, Tonträger etc.)

¹³⁹ Bei Projekten handelt es sich um Vorhaben, die im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet sind, d. h. bspw. Zielfvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben, projektspezifische Organisation. Vgl. hierzu DIN 69901. Vgl. zur Projektorganisation in Rundfunkunternehmen FUCHS (1996).

¹⁴⁰ Vgl. zur Ablauforganisation in Medienunternehmen allgemein LAVINE/WACKMANN (1988), S. 127 ff.



6.2.2.1. Heterogenität der Abläufe infolge des Unikatscharakters der Produktionen

Bei den von Rundfunkveranstaltern hergestellten Produkten handelt es sich zumeist um Unikate, die deutliche Unterschiede in Produktionsform, Inhalt und Programmgestaltung aufweisen:

Einerseits können sich bspw. eine Sport- und eine Kulturmagazinsendung formal sehr ähnlich sein: Einzelne Beiträge werden durch eine Moderation im Studio unterbrochen. Die - im Fernsehen nicht sichtbaren - inhaltlichen Arbeitsabläufe unterscheiden sich andererseits jedoch stark, wenn die Beiträge der Sportsendung ausschließlich auf tagesaktuellen Interviews und die Beiträge des Magazins auf recherchierten Beiträgen oder aus Archivmaterial basieren. Die folgende Abbildung 11 gibt einen Überblick über zentralen Phasen des Produktionsablaufs.¹⁴¹

Ausgangspunkt der Produktionsprozesse sind die Rahmenvorgaben der Programmplanung:¹⁴² Ein Sendeschema wird grob mit Inhalten bzw. Titeln versehen. Konkretisiert werden diese Rahmenvorgaben durch die Programmmentstehung, d. h. durch entsprechende Konzepte oder Vorlagen. Innerhalb der Programmrealisierung wird eine Vielzahl heterogener Tätigkeiten zusammengefaßt, bspw. die Tätigkeit des Produzenten, der Regisseure, Cutter, Tontechniker, Kameralleute, Darsteller, Moderatoren, Nachrichtensprecher sowie des technischen Personals. Die fertigen Produkte werden durch die beschriebenen Distributionsaggregate an die Rezipienten übermittelt oder an andere Sender weiterveräußert.

Ablauforganisatorische Fragen bei der Produktion von Rundfunksendungen betreffen somit die inhaltliche, räumliche und zeitliche Koordination der einzelnen Arbeitsprozesse und der durchgeführten Projekte (Sendungen). Zeitliche und räumliche Koordinationsprobleme betreffen bspw. Entscheidungen über die Belegung von Studiokapazitäten mit aktuellen (Livesendungen) und nicht-aktuellen (Vorproduktionen) Projekten sowie Entscheidungen über die Fertigung von Fernsehserien (bspw. Game-Shows, Sitcoms, soap operas)¹⁴³ in Form von Block- oder Einzelproduktionen.¹⁴⁴

Abbildung 11:

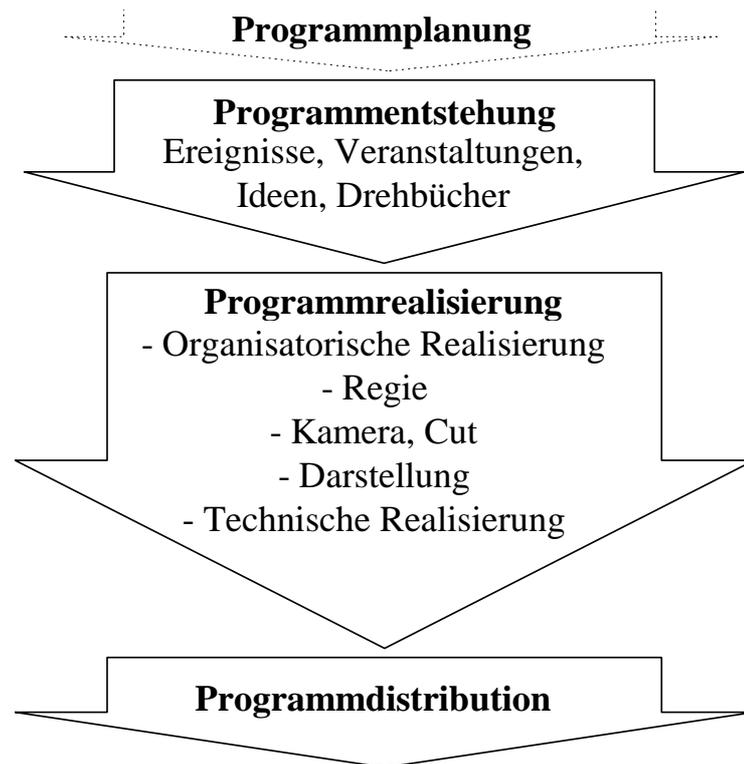
Vereinfachte Darstellung eines Produktionsablaufs für Rundfunksendungen

¹⁴¹ Die einzelnen Bezeichnungen korrespondieren hierbei mit den oben, in der Industriewertschöpfungskette verwendeten Begriffen. Vgl. hierzu oben, Abschnitt 6.2.1.2. Eine wesentlich detailliertere Darstellung des Planungs- bzw. Produktionsprozesses findet sich in KAYSER (1993), Anhang 3, S. 365.

¹⁴² Vgl. zum Programmplanungsprozeß auch SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 9 ff.

¹⁴³ Vgl. oben, Abschnitt 3.1., Fn. 13.

¹⁴⁴ Blockproduktion = mehrere Folgen einer Serie werden en bloc zeitnah hintereinander produziert. Einzelproduktion = Sukzessive Produktion der einzelnen Folgen. Bei Fernsehserien sind zahlreiche weitere Koordinationsprobleme möglich, bspw. der termingerechte Einsatz von Schauspielern, Verfügbarkeit von Drehorten, Wetter o. ä. Vgl. hierzu FUCHS (1996), S. 19 ff., SCHÖNBÖRNER (1997), S. 33 ff.



6.2.2.2. Multifunktionalität der Rundfunkmitarbeiter (Redakteure)

Inhaltliche Koordinationsprobleme bestehen speziell infolge der - durch das Berufsbild von Redakteuren bedingten - Multifunktionalität der Mitarbeiter. Innerhalb des Produktionsablaufs nehmen die Rundfunkredakteure eine zentrale Position ein, da sie - je nach Programmsparte - zahlreiche Funktionen in Personalunion ausführen.¹⁴⁵

So ist bspw. ein Auslandskorrespondent im Extremfall sowohl in der Phase „Programmmentstehung“ als auch in der „Programmrealisierung“ tätig: Der Korrespondent recherchiert den Inhalt eines Beitrags, übernimmt vor Ort die organisatorische Leitung, führt u. U. Regie und fungiert - als moderierender Redakteur - als Darsteller.

Ein neueres, vor allem von amerikanischen Lokalfernsehstationen bevorzugtes Konzept ist das des Kamerareporters oder Videojournalisten: Der Reporter recherchiert, übernimmt organisatorische Realisierung bzw. Regie, führt selbst die Kamera, moderiert (aus dem Off)¹⁴⁶ und schneidet u. U. sogar seinen Beitrag selbst.

Im Regelfall stellt die Produktion von Sendungen, vor allem bei größeren Programmvorhaben, einen arbeitsteiligen Prozeß dar, an dem zahlreiche, hochspezialisierte Fachkräfte beteiligt sind. Die Qualifikationsprofile der Mitarbeiter des Produktionsteams (z. B. Beleuchter, Requisiteur, Kameramann, Ton-techniker, Moderatoren, Redakteure, Produktionsassistenten und Regisseure)

¹⁴⁵ Vgl. hierzu ausführlich KAYSER (1993), S. 159.

¹⁴⁶ Bei einer „Off“-Moderation ist der Sprecher des Beitrags nicht sichtbar.



sind in inhaltlicher Hinsicht mit den Anforderungen des jeweiligen Programmformats (bspw. eines TV-Spielfilms) abzustimmen.

6.2.3. Aufbauorganisatorische Merkmale der Rundfunkanbieter

6.2.3.1. Öffentlich-rechtliche Veranstalter

Auf der Seite der öffentlich-rechtlichen Sender soll zunächst die Organisationsstruktur der ARD und anschließend die Struktur der einzelnen Landesrundfunkanstalten und des ZDF betrachtet werden.

6.2.3.1.1. Organisation der ARD im Überblick¹⁴⁷

Bei der Arbeitsgemeinschaft der Rundfunkanstalten Deutschlands (ARD) handelt es sich nicht um ein eigenständiges Unternehmen, sondern um ein Kooperationsinstrument der Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik.¹⁴⁸ Die Arbeitsgemeinschaft ARD wird durch die jeweilige geschäftsführende Anstalt (z. Zt. der Bayerische Rundfunk) nach außen vertreten. Drei wesentliche Zielsetzungen werden von der ARD verfolgt:¹⁴⁹

1. Wahrnehmung der gemeinsamen Interessen der Rundfunkanstalten bei Ausübung von Hoheitsrechten auf dem Gebiet des Rundfunks,
2. Wahrnehmung sonstiger gemeinsamer Interessen der Rundfunkanstalten sowie
3. Bearbeitung gemeinsamer Fragen des Programms sowie gemeinsamer Fragen rechtlicher, technischer und betriebswirtschaftlicher Art.

Diese abstrakt gehaltenen Aufgaben werden u. a. durch folgende, detailliertere Aufgabenkomplexe konkretisiert:¹⁵⁰

1. Die ARD-Programmdirektion koordiniert das TV-Gemeinschaftsprogramm der ARD, „Das Erste“,¹⁵¹
2. Die Gemeinschaftssendungen (z. B. Tagesschau, Sportschau) werden ebenfalls durch die Programmdirektion der ARD koordiniert,

¹⁴⁷ Vgl. zum folgenden KOPS (1996a), S. 32 ff. Vgl. hierzu auch SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 29 ff.

¹⁴⁸ Der ARD gehören als Mitglieder die 11 Landesrundfunkanstalten der ARD, die Deutsche Welle sowie das Deutschlandradio an. Vgl. SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 29. Vgl. zu den rechtlichen Grundlagen der ARD den ARD-Staatsvertrag sowie die Satzung der ARD in BAUER/ORY (o. J.), Abschnitt 4.2.

¹⁴⁹ Vgl. § 2 der Satzung der ARD, in BAUER/ORY (o. J.), Abschnitt 4.2.2.

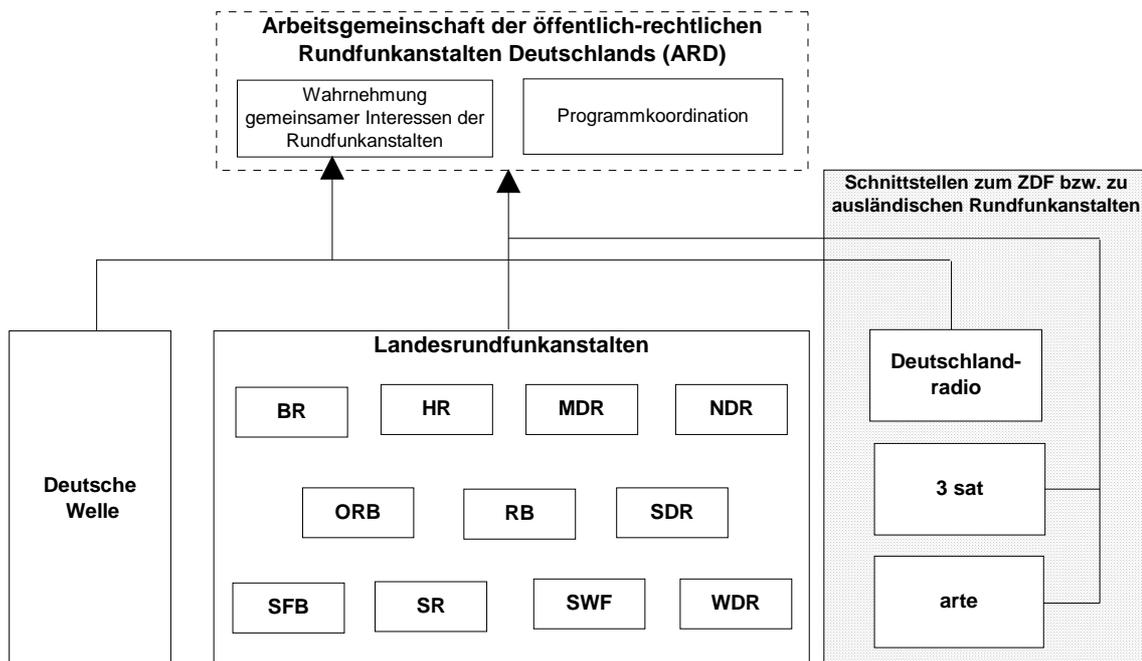
¹⁵⁰ Vgl. KOPS (1996a), S. 37.

¹⁵¹ Das Gemeinschaftsprogramm „das Erste“ setzt sich zusammen aus Anstaltsbeiträgen, Gemeinschaftssendungen, Zulieferungen der Anstalten und Gemeinschaftsbeiträgen. Vgl. hierzu SEIDEL/LIBERTUS (1993), S. 97.

3. Zusätzlich werden von der ARD-Programmdirektion die sogenannten Zentralen Dienste „Programm, Marketing, Werbung“ sowie „Zuschauerservice und Medienpolitik“ abgewickelt,
4. Zu den innerhalb der ARD koordinierten Aufgabenbereichen zählen ferner die ARD-Gemeinschaftsaufgaben und -einrichtungen (z. B. Hörfunkkorrespondentennetze, Rundfunkarchiv, GEZ und sonstige).

Das Schaubild gibt einen Überblick über die derzeitige Organisationsstruktur der ARD.¹⁵²

*Abbildung 12:
Organisation der ARD im Überblick*



Das gezeigte „Organigramm“ darf nicht dahingehend mißverstanden werden, daß es sich bei der ARD um eine übergeordnete Hierarchieebene der Rundfunkanstalten handelt. Vielmehr kann die ARD als eine Variante des bereits angesprochenen Ausgliederungsprinzips angesehen werden: Bestimmte, übergreifende Dimensionen bzw. Kompetenzen¹⁵³ werden auf eine spezialisierte Instanz verlagert. Da es sich bei den Mitgliedern der Arbeitsgemeinschaft um selbständige Landesrundfunkanstalten handelt, sind die auf der ARD-Ebene angesiedelten Kompetenzen aber relativ gering. Innerhalb der ARD-Programmdirektion einigen sich die Intendanten der Landesrundfunkanstalten bzw. die Fernsehprogrammleiter über die Inhalte des Gemeinschaftsprogramms. Die Mehrzahl der programmlichen Beschlüsse wird nach dem Einstimmigkeits-

¹⁵² Vgl. zur derzeitigen und zukünftigen Bedeutung der ARD für die Rundfunkanstalten auch STRUVE (1996 a, b, c).

¹⁵³ Innerhalb der ARD werden sowohl handlungs- (z. B. die Gebühreneinzugszentrale GEZ) als auch zielorientierte (z. B. die ARD-Programmdirektion) Komponenten „ausgliedert“.



prinzip gefaßt, in bezug auf allgemeine Angelegenheiten wird das Mehrheitsprinzip wirksam.¹⁵⁴

6.2.3.1.2. Organisation der Landesrundfunkanstalten und des ZDF

Die Organisationsstrukturen der ARD-Anstalten und des ZDF weisen bereits auf der zweiten Hierarchieebene sehr heterogene Merkmale auf, die in dieser Übersichtsdarstellung nicht detailliert erörtert werden können.¹⁵⁵ Das Schaubild verdeutlicht die Gemeinsamkeiten und Unterschiede auf dieser Ebene:¹⁵⁶

Die Abbildung verdeutlicht, daß alle Rundfunkanstalten mehrdimensionale Organisationsstrukturen aufweisen. Dies wird einerseits aus der - bei allen Sendern verbreiteten - Relevanz des Stabsprinzips (im oberen rechten Teil der Abbildung) und der (vor allem im linken mittleren Teil der Abbildung ersichtlichen) Relevanz mehrdimensionaler Segmentierungskriterien deutlich. Festzustellen ist, daß Rundfunkanstalten auf der zweiten Hierarchieebene alle drei Segmentierungskriterien, nämlich „Feld, Handlung und Ziel“ verwenden. Die meisten Direktionsbereiche werden nach handlungsorientierten Aspekten abgegrenzt (rechter Teil des Schaubilds). Zusätzlich fallen Kombinationen ziel- und feldorientierter (Programmdirektion Hörfunk/Fernsehen) sowie handlungs- und feldorientierter Segmentierungen (Produktionsdirektion/ Chefredaktion HF/ TV). Rein feldorientierte Abgrenzungen sind - in Form der Landesfunkhäuser der Mehrländeranstalten NDR und MDR - eine gesetzlich bedingte Ausnahme.¹⁵⁷ Die gebräuchlichsten Direktionsbereiche stellen „Programm“, „Technik“ und „Verwaltung“ dar (mittlerer/oberer Bereich der Abbildung). Bei den im unteren Teil des Schaubilds aufgeführten Direktionsbereichen handelt es sich dagegen um Einzelfälle.

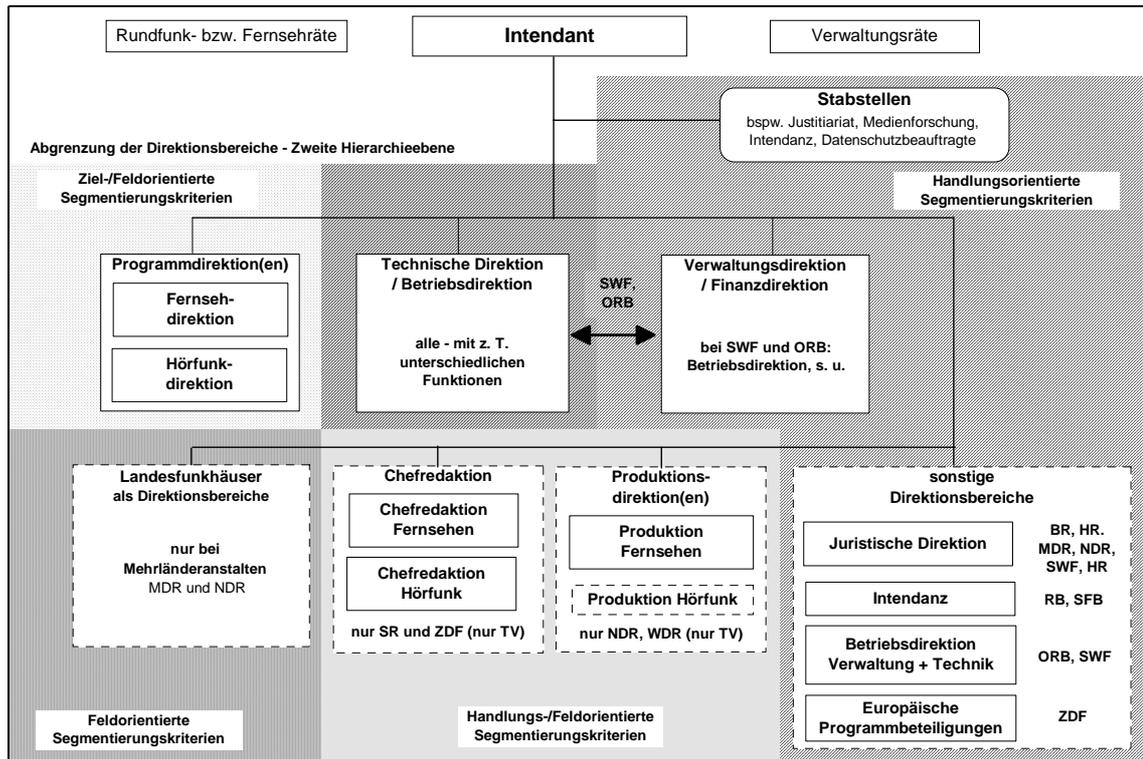
¹⁵⁴ Allgemeine Angelegenheiten betreffen bspw. die Ausübung von Hoheitsrechten auf dem Gebiet des Rundfunks. Vgl. hierzu im einzelnen § 4 der Satzung der ARD in BAUER/ORY (o. J.), Abschnitt 4.2.2. sowie KOPS (1996a), S. 35.

¹⁵⁵ Vgl. zur Analyse der Organisationsstrukturen öffentlich-rechtlicher Sender auch FIX (1988), SIEBEN/SCHULZE/WACHTER (1991), Sp. 1315 ff.

¹⁵⁶ Vgl. zu den Organigrammen der öffentlichen Sender HANS-BREDOW-INSTITUT (1996), Abschnitt B1.

¹⁵⁷ Bedingt durch staatsvertragliche Regelungen müssen diese ARD-Anstalten in jedem Bundesland ihres Sendegebiets ein Landesfunkhaus errichten bzw. betreiben.

Abbildung 13:
Organisationsstruktur der ARD-Anstalten und des ZDF



Ein weiteres, aus der Literatur übernommenes Schaubild versucht, typische Bestandteile der Organisationsstruktur der Landesrundfunkanstalten zusammenzufassen.¹⁵⁸

Trotz der in der Abbildung ersichtlichen gemeinsamen Grundstruktur ist festzustellen, daß jeder Sender auf der zweiten Ebene über eine eigenständige Segmentierung verfügt. Parallelen zwischen zwei oder mehr Sendern treten nicht auf. Die Anzahl der Direktionsbereiche weist keinerlei Korrelation zu den einschlägigen Größenmerkmalen, bspw. zum Einnahmenvolumen oder zur Zahl der im Sendegebiet ansässigen Haushalte auf.¹⁵⁹ Zu der hier vorgenommenen, vereinfachten Strukturdarstellung ist anzumerken, daß lediglich die Binnenorganisationsstruktur der Rundfunkanstalten betrachtet wurde. Wichtige Beteiligungen oder Tochterunternehmen der Sender, bspw. die Werbegesellschaften, wurden nicht ausgewiesen.¹⁶⁰

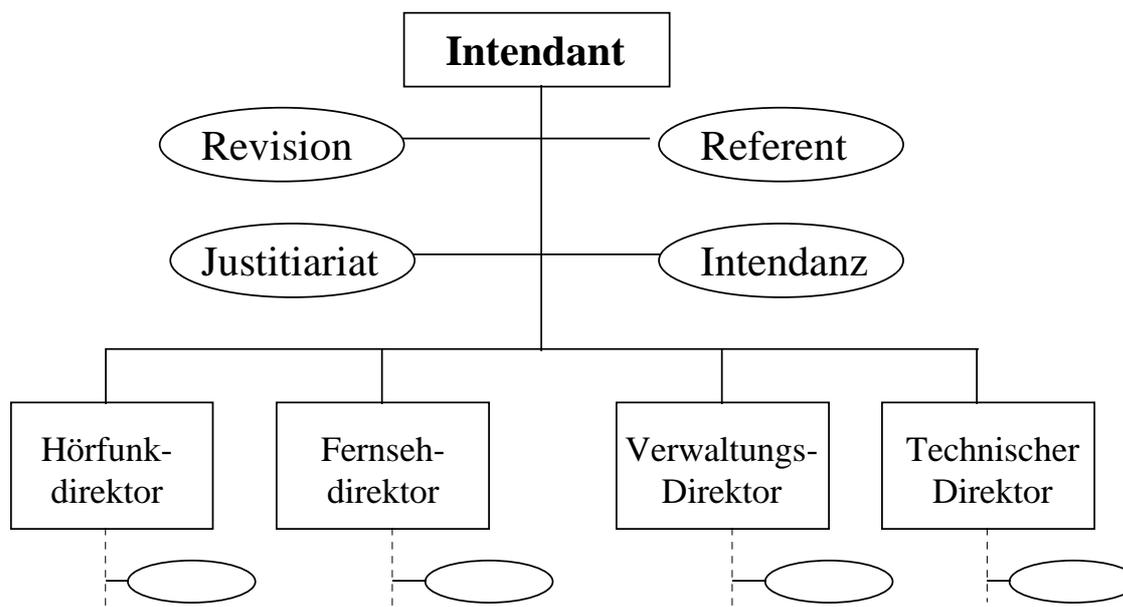
¹⁵⁸ Vgl. PANTENBURG (1996), S. 134. Das Schaubild wurde, mit einigen Vereinfachungen, übernommen.

¹⁵⁹ Die meisten Anstalten verfügen über fünf unterschiedlich definierte Direktionsbereiche (BR, HR, RB, SFB, WDR und das ZDF). SDR, SR und SWF haben 4, der ORB lediglich 3 Direktionsbereiche. Allerdings ergeben sich deutliche Unterschiede durch die bei Mehrländeranstalten erforderlichen Landesfunkhäuser. Spitzenreiter ist der NDR mit zehn Direktionsbereichen (gefolgt vom MDR mit 8). Vgl. die in HANS-BREDOW-INSTITUT (1996), Abschnitt B1 abgedruckten Organigramme der Rundfunkanstalten.

¹⁶⁰ Vgl. zur Übersicht über die Beteiligungen der Rundfunkanstalten KEF (1995), Tz. 538 f. ARD-Anstalten unterhalten jeweils Werbetöchter, das ZDF hat eine Werbeabteilung.



Abbildung 14:
Stab-Linien-Struktur von Rundfunkanstalten



6.2.3.2. Privatwirtschaftliche Veranstalter

Umfassende Informationen zur aktuellen Organisationsstruktur privater Rundfunkanbieter waren leider weder in der Literatur noch auf Nachfrage bei den Sendern zu erhalten.¹⁶¹

6.2.3.2.1. Werbefinanzierte Veranstalter

In Abbildung 15 werden die aktuellen Organisationsstrukturen von RTL und PRO SIEBEN exemplarisch gegenübergestellt: Beide Organigramme zeichnen sich durch mehrdimensionale Organisationsstrukturen aus: Indikatoren sind (wiederum) zum einen die Stabsstellen und zum anderen die Segmentierung der Direktionsbereiche nach mehr als einem Merkmal.

Die RTL - Organisationsstruktur zeichnet sich auf der Direktorebene durch eine Kombination handlungs- und feldorientierter Segmentierungskriterien aus. Die feld- bzw. handlungsorientierten Direktionen, Programm und Information¹⁶² finden sich im linken Teil der Abbildung. Die handlungsorientierten Direktionen, die kaufmännische und die Produktionsdirektion, sind auf der rechten Seite ausgewiesen.¹⁶³ Eine (sach-)zielorientierte Segmentierung auf der zweiten Hier-

¹⁶¹ Vergeblich angesprochen wurden u. a. SAT.1, premiere und RTL 2.

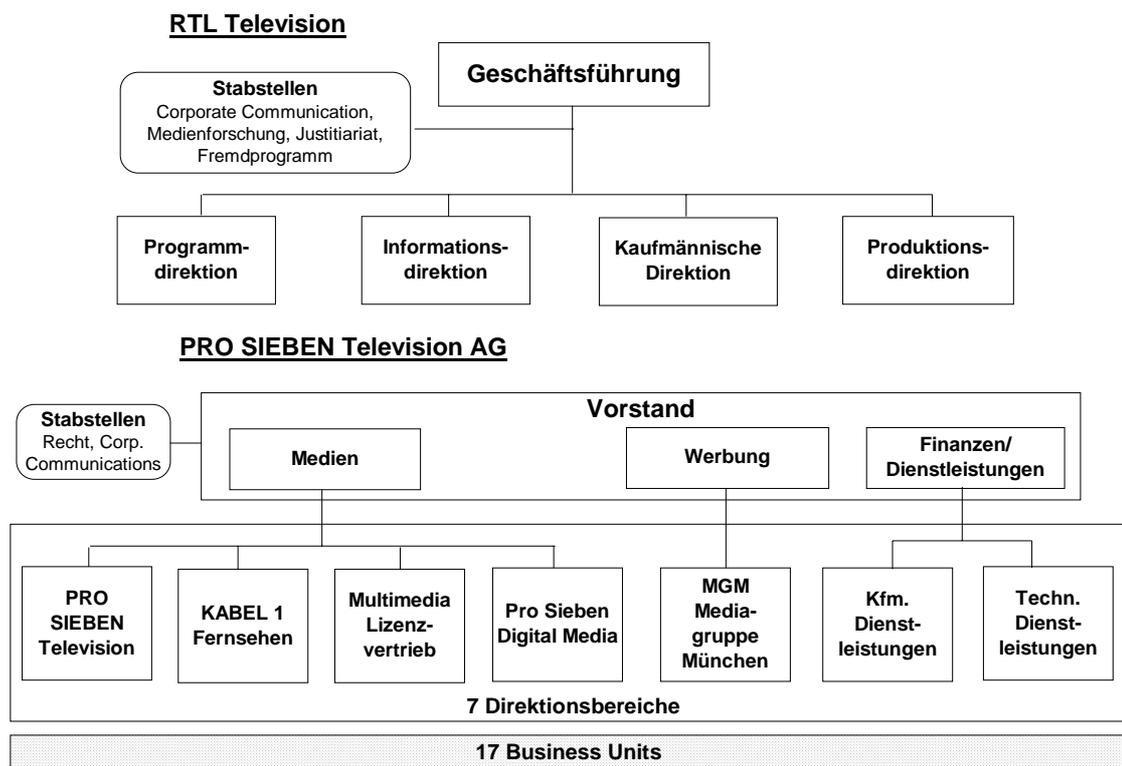
¹⁶² Der Sektor Information enthält die Geschäftsfelder Magazine und News, darunter Sport. Der Sektor Information gliedert sich in die Bereiche Infotainment, Wort, Game & Show sowie Kinderprogramm.

¹⁶³ Die programmorientierten Direktionen „Programm“ und „Information“ sind hier dem Segmentierungskriterium „Handlung“ bzw. „Feld“ zuzuordnen: Es handelt sich zwar um eine inhaltliche Abgrenzung, die Programminhalte stellen jedoch nicht das Sachziel dar. Vielmehr sind die Aktivitäten dieser Direktionen als Mittel, d. h. als Handlungen zur Er-

archieebene fehlt, da RTL die Werbung von der eigenständigen Vermarktungsgesellschaft IP akquirieren läßt.

Das Organigramm von PRO SIEBEN zeichnet sich dagegen bereits auf der ersten Hierarchieebene durch eine dreidimensionale Segmentierung nach Feld bzw. Ziel¹⁶⁴ (Medien), Ziel (Werbung) und Handlung (Finanzen / Dienstleistungen) aus, die sich in den 7 Direktionsbereichen der zweiten Hierarchieebene sowie in den nachgelagerten 17 Business-Units fortsetzt.

Abbildung 15:
Organisationsstruktur RTL - PRO SIEBEN im Vergleich



Die deutlichen Unterschiede der beiden Organigramme erklären sich vor allem dadurch, daß die PRO SIEBEN AG als Mehrproduktunternehmen nicht nur zwei Fernsehkanäle, sondern auch weitergehende multimediale und digitale Produkte anbietet, während der Sender RTL mit einem Fernsehkanal als Ein-Produkt-Unternehmen operiert. Die organisatorische Gliederung der RTL-Direktionsbereiche ist allerdings der des ZDF sehr ähnlich.¹⁶⁵

zielung von Werbekontakten anzusehen. Alternativ können die Tätigkeiten der Direktionen als Aktionen, d. h. als Bestandteile des Entscheidungsfelds interpretiert werden.

¹⁶⁴ Zumindest die Multimedia Lizenzvertrieb und PRO SIEBEN Digital Media sind als zielorientierte Segmentierungen zu bewerten, da das Sachziel dieser Gesellschaften in der entgeltlichen Vermarktung von Software und nicht in der Bereitstellung von Werbekontakten besteht.

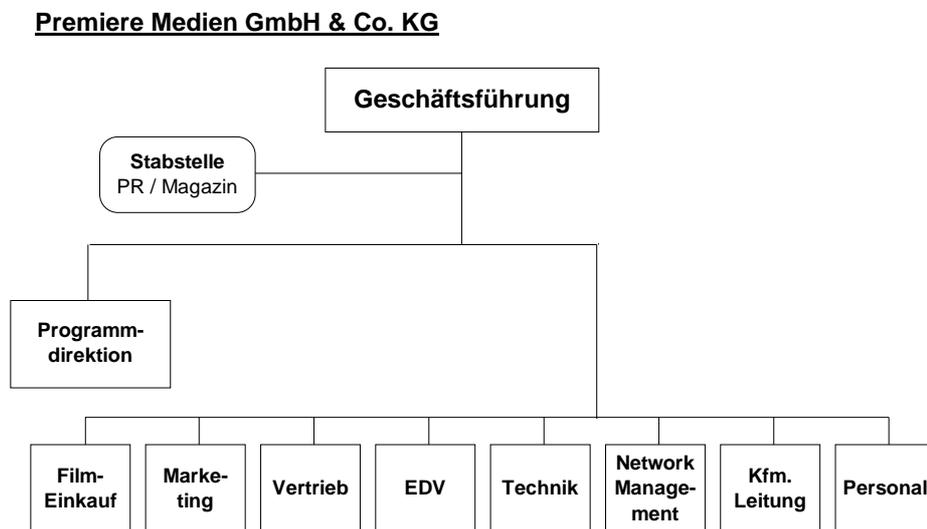
¹⁶⁵ Bei beiden Sendern handelt es sich um „Ein-Produkt-Unternehmen“. Die vier traditionellen Direktionsbereiche des ZDF, Programm, Chefredaktion, Verwaltung und Technik korrespondieren weitgehend mit den RTL-Direktionen Programm, Information, Kauf-



6.2.3.2.2. Entgeltfinanzierte Veranstalter

Als Beispiel für die Struktur entgeltfinanzierter Sender wird ein Organigramm des pay-TV-Senders premiere dargestellt.¹⁶⁶

Abbildung 16:
Organigramm premiere Medien 1993



Auch wenn sich das abgebildete Organigramm nicht mehr auf dem neuesten Stand befindet, zeigen sich hier die stärksten Korrespondenzen zur Wertkette von PORTER. Wie die anderen Rundfunksender weist auch premiere eine mehrdimensionale Struktur mit Stabstellen und einer parallelen Segmentierung nach Ziel- (Programmdirektion) und handlungsorientierten Kriterien auf. Auffallend ist jedoch die - für ein Einproduktunternehmen - sehr flache Hierarchie und die Dominanz handlungsorientiert segmentierter Bereiche. Zusätzlich sind die Bezeichnungen dieser Direktionen im unteren Teil der Abbildung, bspw. Marketing, Vertrieb, Einkauf, Technik und Personal, den primären und unterstützenden Einheiten der Wertkette sehr ähnlich.

6.2.4. Beurteilung der dargestellten Aufbau- und Ablaufstrukturen

Der hier dargestellte allgemeine Überblick über organisatorische Ablauf- und Aufbaustrukturen von Rundfunkanbietern läßt sich folgendermaßen bewerten:

1. In ablauforganisatorischer Hinsicht zeigte das vorgestellte Phasenmodell, daß sich die rundfunkspezifischen Produktionsprozesse sehr heterogen gestalten und einheitliche Beurteilungen oder Empfehlungen erschweren. Diese Einschätzung gilt unabhängig vom jeweils betrach-

männische Direktion und Produktion. Die nachfolgenden Hierarchieebenen sind allerdings beim ZDF tiefer gegliedert. Zusätzlich weist das ZDF eine Werbeabteilung sowie als fünften Direktionsbereich die „Europäischen Programmbeiträge“ auf.

¹⁶⁶

Ein neueres Organigramm wollte der Sender auf telefonische Nachfrage nicht übermitteln. Daher ist unklar, welche strukturellen Änderungen zwischenzeitlich erfolgt sind.

teten Veranstaltertyp.¹⁶⁷ Die angesprochenen Beispiele zeigen, daß eine detailliertere Beurteilung ablauforganisatorischer Aspekte allenfalls bei vergleichbaren Produktionstypen (bspw. bei Serienformaten oder Magazinen) erfolgen kann.¹⁶⁸

2. In aufbauorganisatorischer Hinsicht herrschen mehrdimensionale Organisationsstrukturen vor, insgesamt dominieren handlungsorientierte Segmentierungskriterien. Deutliche Unterschiede bestehen sowohl zwischen den Strukturen öffentlich-rechtlicher und privater Anbieter als auch innerhalb der beiden Veranstaltertypen. Aufgrund des bimedialen Angebots und der hohen Bedeutung des Programmauftrags segmentieren die ARD-Anstalten auf der zweiten Hierarchieebene tendenziell häufiger nach ziel- und feldorientierten Kriterien als die betrachteten Privatsender. Eine rein funktional bzw. handlungsorientierte Betrachtungsweise, wie sie etwa innerhalb der Wertkette vorgenommen wird, ist auf dieser Ebene allenfalls beim Pay-Sender premiere zu erkennen. Für die privaten Sender scheint sich eine solche, an der Wertkette ausgerichtete Abgrenzung von Geschäftsbereichen eher zu eignen als für öffentlich-rechtliche Sender. Letztere sind durch gesetzliche Bestimmungen, die sich vor allem auf Ziel (Programmauftrag) und Feld (z. B. regionale Elemente) auswirken, weniger frei in der Ausgestaltung ihrer Strukturen.

6.3. Ansätze zur Reform organisatorischer Strukturen und Abläufe im öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Da sich in der Literatur so gut wie keine Abhandlungen zu neueren Organisationskonzepten im privaten Rundfunk finden, beschränkt sich die folgende Darstellung auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk. Ausgehend von einem Überblick über spezifische Organisationsprobleme der Rundfunkanstalten sollen Beispiele für aktuell diskutierte Reformansätze vorgestellt werden. Diese Reformen beziehen sich sowohl auf ablauf- als auch auf aufbauorganisatorische Aspekte. Anschließend werden neuere ablauforganisatorische Entwicklungen skizziert.

6.3.1. Beispiele für spezifische Organisationsprobleme in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten

In einem aktuellen Aufsatz von EHLERS werden spezifische Organisationsprobleme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten diskutiert.¹⁶⁹ Dort werden drei allgemeine Zielvorgaben für Organisationen unterschieden, deren Erfüllung im öffentlich-rechtlichen Rundfunk beeinträchtigt ist:

¹⁶⁷ Allenfalls bei reinen Spartenkanälen, die ein formal und thematisch sehr eng gefaßtes Programm (z. B. Video-Clips) anbieten, sind Vergleiche der Arbeitsabläufe sinnvoll.

¹⁶⁸ Vgl. zur Typologisierung von Produktionsformen im Rundfunk KAYSER (1993), S. 284 ff., DREES (1996), S. 52.

¹⁶⁹ Das folgende nach EHLERS (1997), S. 286 ff.



1. Das Ziel der wirtschaftlichen Aufgabenerfüllung (bzw. das Effizienzziel),
2. das Ziel der Anpassungs- und Neuerungsfähigkeit von Organisationen (bzw. das Flexibilitätsziel) sowie
3. humane oder soziale Ziele der Organisationsmitglieder.

Der Erfüllung des erstgenannten Ziels stehen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk insbesondere Planungs-, Steuerungs-, Dispositions- und Koordinationsmängel entgegen. Als Beispiele werden zahlreiche Interdependenzen zwischen den bestehenden Planungsprozessen genannt, die bspw. dazu führen können, daß Abstimmungsbedarfe zwischen Teilplänen nicht erkannt werden, daß die Planungsprozesse nicht hinreichend verzahnt sind und daß die Koordination der Prozesse sehr aufwendig ist und zu zusätzlichen Arbeitsbelastungen führt.¹⁷⁰ Insbesondere bei der Verzahnung von Programm- und Produktionsplanung können sich Zielkonflikte zwischen Programmauftrag und Effizienzzielsetzung ergeben, wenn quantitativ festgelegte Planungsparameter (bspw. Zahl der für eine Sportübertragung vorzusehenden Kamerateams oder durchschnittlicher Produktionsaufwand in dieser Kategorie) von den Betroffenen als Eingriff in ihre kreativ gestalterischen Freiheiten gewertet werden und zusätzlich keine Konfliktlösungsstrategien vereinbart sind.

Weitere Beeinträchtigungen des Effizienzziels können sich u. a. durch eine verzögerte interne Informationsbereitstellung und daraus resultierende mangelnde Kostensteuerungsmöglichkeiten bei Budgetüberschreitungen ergeben. Zusätzlich können Reibungsverluste und Konflikte im Arbeitsablauf dadurch entstehen, daß an den internen Leistungsprozessen Mitarbeiter verschiedenster Abteilungen, Sachgebiete oder Direktionsbereiche mitwirken, die jeweils spezifische Interessen vertreten.¹⁷¹ Als Spezialfall von Koordinationsproblemen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk wird die Gefahr inhaltlicher Überschneidungen oder Doppelungen von Programmvorhaben genannt, die von verschiedenen Fachredaktionen zu derselben Thematik geplant werden. Diese Koordinationsmängel lassen sich speziell auf ein starkes Autonomiestreben der Redaktionen und eine daraus resultierende unzureichende Kooperation sowie auf die - vielfach historisch gewachsene - hochdifferenzierte fachredaktionelle Gliederung des Redaktionsbereichs zurückführen.¹⁷²

Mögliche Beeinträchtigungen der Flexibilität von Rundfunkanstalten sind insbesondere an unzureichender Wahrnehmung neuer programmlicher Themen (Formate), verzögertem internen Einsatz neuer Techniken und allgemein in zu langwierigen Entscheidungsprozessen zu erkennen.¹⁷³ Das erstgenannte Problem kann daraus resultieren, daß sich keine Redaktion unmittelbar für neuartige

¹⁷⁰ Vgl. ebd., S. 287.

¹⁷¹ Vgl. ebd., S. 288.

¹⁷² Vgl. ebd., S. 288 sowie FIX (1988), S. 162 ff.

¹⁷³ EHLERS (1997), S. 289.

Themenfelder und Formate zuständig fühlt bzw. daß die kleinteilige, an vorgegebenen Programmformaten ausgerichtete Gliederungen der Redaktionen verhindert, daß neuartige Sendeformen entwickelt werden können. Das zweitgenannte Problem kann entstehen, wenn die Mitarbeiter bei technologischen Neuerungen Aufgabenverlagerungen oder Arbeitsplatzverluste zu befürchten haben und dadurch die Einführung von Innovationen verzögert wird.¹⁷⁴ Auf der anderen Seite entstehen Probleme, wenn eine schnellstmögliche Einführung von Innovationen mit der Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit begründet wird, aber die eingeführten Neuerungen intern nicht ausreichend nachgefragt werden.¹⁷⁵ Als drittes Innovationshemmnis werden langsame Entscheidungsprozesse in den Rundfunkanstalten beklagt. Diese können auf sehr unterschiedliche Ursachen, bspw. auf personen- oder informationsversorgungsspezifische Faktoren sowie auf die infolge der hohen Spezialisierung sehr tiefgegliederten Hierarchien zurückgeführt werden.¹⁷⁶ Die Rundfunkanstalten versuchen, die hier skizzierten Flexibilitätsprobleme zu bewältigen, indem sie bereichsübergreifende Projektteams einrichten, auf eine Verflachung von Hierarchien hinarbeiten und verstärkt interne Marktmechanismen implementieren. Diese Lösungen werden in den nächsten Abschnitten beschrieben.

Als dritter und letzter Problembereich sind Diskrepanzen zwischen den persönlichen und sozialen Zielen der Mitarbeiter und den organisatorischen Regelungen in den Rundfunkanstalten zu nennen. Als Indikatoren für solche Diskrepanzen sind neben den angesprochenen Ablauf- und Koordinationsmängeln auch Motivations- und Leistungsdefizite auf der Seite der Mitarbeiter anzusehen.¹⁷⁷ Derartige Probleme können voraussichtlich abgebaut werden, indem den Mitarbeitern mehr Spielräume für eigenverantwortliche Tätigkeiten eingeräumt werden. Das bedeutet, daß durch eine stärkere Delegation von Entscheidungen versucht wird, Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung der einzelnen Stellen in Übereinstimmung zu bringen. Auch in diesem Zusammenhang kann eine Verflachung von Hierarchien helfen, die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu fördern.¹⁷⁸

Die folgenden, keinesfalls für alle Rundfunkanstalten repräsentativen Beispiele sollen verdeutlichen, mit welchen individuellen Strategien die Veranstalter auf

¹⁷⁴ Vgl. EHLERS (1997), S. 289 f. So ergeben sich bspw. infolge der Digitalisierung im Hörfunk gravierende Veränderungen bei den Aufgaben der Techniker. Vgl. hierzu auch unten, Abschnitt 6.3.5.

¹⁷⁵ Diese - dem zuerst beschriebenen Phänomen exakt entgegengesetzte Tendenz - ist hauptsächlich in den ingenieurwissenschaftlichen Bereichen (Technische Direktionen) der Anstalten zu verzeichnen: Um Gefährdungen der Wettbewerbsfähigkeit auszuschließen und den Anschluß an Entwicklungen nicht zu verlieren, sei möglichst jede neue Technologie schnellstmöglich einzusetzen. Abhilfe kann hier durch eine weitere Verbreitung betriebswirtschaftlicher Investitionsrechnungsverfahren geschaffen werden. Vgl. ebd., S. 290.

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 290 f.

¹⁷⁷ Vgl. ebd., S. 291 f.

¹⁷⁸ Vgl. ebd., S. 292.



die beschriebenen organisatorischen Herausforderungen reagiert haben. Die damit einhergehenden, weiteren Überlegungen, die sich unter dem Oberbegriff „Neue Steuerung“ subsumieren lassen, können in dieser Übersichtsdarstellung nicht vertieft werden.¹⁷⁹

6.3.2. Organisatorische Reformen am Beispiel des Südwestfunks

Seit Beginn der 90er Jahre hat sich die Wettbewerbssituation für die öffentlich-rechtlichen Rundfunksender deutlich verschärft. Vor dem Hintergrund der angespannten wirtschaftlichen Lage versuchen die meisten Anstalten derzeit, marktnahe Steuerungsprinzipien zu implementieren, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Die ablauf- und aufbauorganisatorischen Konsequenzen solcher Reformansätze sollen - ausschnittsweise - am Beispiel des Südwestfunks skizziert werden.¹⁸⁰ Dort hatte die Arbeitsgruppe „Strukturreform“ den Auftrag, Maßnahmen zur Kostensenkung bei gleichzeitiger Steigerung der Leistungsfähigkeit zu erarbeiten. Die Arbeitsgruppe sollte Strukturen entwickeln, die für die nötige Beweglichkeit auf dem breitgefächerten und sich rasant entwickelnden dualen Rundfunkmarkt sorgen würden. Die erarbeiteten Reformüberlegungen enthalten drei Elemente, die unmittelbare organisatorische Konsequenzen aufweisen:

1. Aufbauorganisation des SWF
2. Projektorganisation bzw. Projektmanagement und
3. Wertschöpfungsketten

In aufbauorganisatorischer Hinsicht wurde die Zahl der Direktionen mit indirekten, d. h. programmunterstützenden Aufgaben von zwei auf drei verringert. Die Technische Direktion wurde mit der Verwaltungsdirektion zu einer neuen Betriebsdirektion zusammengelegt. Damit wurde das Ziel verfolgt, technische und betriebswirtschaftliche Kompetenzen bei Investitionsentscheidungen in einer organisatorischen Einheit zu bündeln und so das Beschaffungswesen zu optimieren. Durch die Zusammenlegung konnten zahlreiche redundante Abläufe und Tätigkeiten eliminiert werden.¹⁸¹ Zusätzlich wurde im Zuge der Strukturreform die Zahl der Hauptabteilungen und Abteilungen des Südwestfunks um sieben reduziert, um Entscheidungswege zu verkürzen und die Voraussetzungen für den - langfristig geplanten - Personalabbau zu schaffen.

Der rasante technologische Wandel und die zu erwartenden turbulenten Entwicklungen der Rundfunkangebote in der Zukunft erfordern neue Verfahren, Verantwortungen und Programminhalte. Damit programminhaltliche und technische Innovationen flexibler gehandhabt und schneller umgesetzt werden können, wurde in Teilen des Programm- und Technikbereichs eine projektbezogene Organisation und ein gezieltes Projektmanagement implementiert. Durch

¹⁷⁹ Vgl. hierzu bspw. VOSS (1996).

¹⁸⁰ Vgl. zum folgenden ÖSTERMANN (1996), S. 19 ff.

¹⁸¹ Vgl. REISS (1996), S. 29.

eine Projektorganisation wird es möglich, abteilungs- und bereichsübergreifende programmliche oder technische Vorhaben flexibel zu realisieren. Die Projektmitarbeiter sind für die Laufzeit des Projekts - unabhängig von bestehenden Hierarchieverhältnissen - fachbezogen dem jeweiligen Projektleiter unterstellt. Dadurch können fachliche Kompetenzen im Projekt gebündelt und Konflikte zwischen den einbezogenen Abteilungen minimiert werden.

Als drittes, organisationsbezogenes Element der Reform sind Ablauf- oder Wertschöpfungskettenanalysen zu nennen: Mit unternehmensweit durchgeführten Ablaufuntersuchungen soll die Motivation der Mitarbeiter gefördert, die Kosten gesenkt und mögliche Verbesserungspotentiale erkannt werden. Prozeßanalysen sollen dazu beitragen, das Abteilungsdenken zu überwinden. Sie stellen den einfachen Leistungsaustausch nach dem Vorbild einer (internen) Kunden-Lieferanten-Beziehung in den Mittelpunkt (z. B. mit den Redaktionen als Kunden des Produktionsbetriebs oder anderer interner Dienstleister, z. B. Beschaffung).¹⁸²

6.3.3. Sparten/Wellenorganisation am Beispiel des Hessischen Rundfunks¹⁸³

Ein weiteres Beispiel für organisatorische Reformen betrifft die Einführung einer matrixähnlichen Organisationsstruktur in der Hörfunkdirektion des Hessischen Rundfunks. Dieser Strukturreform liegen Optimalitätsüberlegungen hinsichtlich der drei (konfligierenden) Ziele

1. Erfüllung des gesellschaftlichen Programmauftrags,
2. Publikumsakzeptanz und
3. Wirtschaftlichkeit

zugrunde. Einerseits gewährleistet eine traditionell-produktbezogene, nach Fachredaktionen ausgerichtete Segmentierung des Hörfunkbereichs, daß das Ziel Programmauftrag durch ein hohes fachliches Niveau der redaktionellen Leistungen und einer Dominanz der Inhalte vor der Form erfüllt wird. Andererseits garantiert gerade im Hörfunk ein klares Wellenprofil dafür, daß sich das Publikum mit dem Programm identifiziert und es akzeptiert. Da bei einer rein fachredaktionellen Segmentierung die Gefahr mangelnder Profilierung besteht und bei einer rein wellenbezogenen Segmentierung eher eine populistisch orientierte, auf Hörerzahlenmaximierung ausgerichtete Programmgestaltung zu erwarten ist, wurde in der neuen Organisationsstruktur parallel nach ziel- und feldorientierten Kriterien segmentiert.

Im Ergebnis wurde eine kleinteilige Struktur der Hörfunkprogrammredaktion mit relativ steiler Hierarchie durch eine flache Gliederung mit zehn mittelgroßen organisatorischen Einheiten abgelöst. Die sechs Programmbereiche haben die Aufgabe, die Sendungen und Produktionen ihrer jeweiligen Fachgebiete ver-

¹⁸² Vgl. ÖSTERMANN (1996), S. 24 f.

¹⁸³ Das folgende nach EHLERS (1996), S. 81 ff.



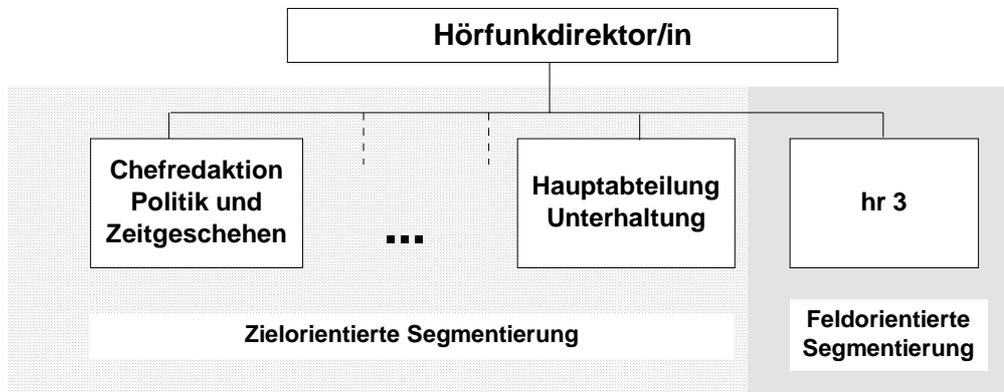
verantwortlich zu gestalten und den vier Wellen hr 1 bis 4 zuzuliefern. Die Wellenchefs und die ihnen angegliederten Redaktionen sind für das Wellenformat und das Konzept sowie für die Koordination der wellenbezogenen Aktivitäten (bspw. Marketing) zuständig.

Diese Strukturreform hat ablauforganisatorische Konsequenzen: Im Zentrum der neuen Abläufe stehen die Vereinbarungsprozesse über die Programmmulierungen der Programmbereiche an die Wellen. Auf Basis gemeinsam entwickelter Programmschemata und Formate führen die Wellenleiter mit den Programmbereichsleitern einmal jährlich Verhandlungen über Zulieferungen von Beiträgen, Einzelsendungen und Sendungen auf regelmäßigen Sendeplätzen der Welle. Auf der Basis der getroffenen Vereinbarungen werden die Etats der Programmbereiche bzw. Redaktionen festgelegt. Konflikte innerhalb dieses Prozesses werden auf einer gemeinsamen Wellenteamkonferenz erörtert.

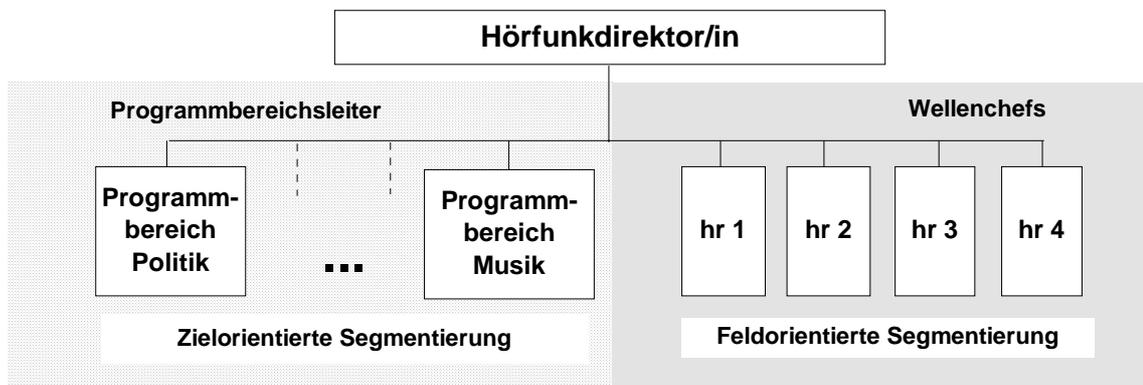
Das in Abbildung 17 skizzierte Konzept hat den Vorteil, daß die Programmvereinbarungen den Fachredaktionen einen verlässlichen Rahmen bieten, innerhalb dessen sie eigenständig arbeiten können. Anders als bei einer reinen Matrixorganisation, durch die die Mitarbeiter den Programmbereichs- (fachlich) und den Wellenchefs (disziplinarisch) unterstellt würden, sind die Redakteure hier eindeutig den Programmbereichen zugeordnet. Mit dem Konzept wird den konfliktierenden Zielen „Programmauftrag“ und „Publikumsorientierung“ durch einen institutionalisierten Verhandlungsprozeß zwischen Anbietern (Redaktionen) und Abnehmern (Wellen) Rechnung getragen. Umsetzungserfolg und Wirtschaftlichkeit der implementierten Lösung können allerdings noch nicht abschließend beurteilt werden: Die flacheren Hierarchien dürften vor allem mittelfristig zu Einsparungen führen. Zusätzlich sind durch aufgedeckte personelle Kapazitätsreserven auch Verbesserungen im Programm zu erwarten. Die Einsparungen und Leistungsverbesserungen sind allerdings den Kosten gegenüberzustellen, die sich durch z. T. kompliziertere Prozesse und erhöhten Abstimmungsbedarf zwischen den Bereichen ergeben.

Abbildung 17:
Strukturreform des HR - Hörfunks¹⁸⁴

Ausschnitt Organigramm HR-Hörfunk 1994



Ausschnitt Organigramm HR-Hörfunk 1996



6.3.4. Schaffung von Verantwortungsbereichen (Centers) in Rundfunkanstalten

Die Reform-Überlegungen der Rundfunkanstalten beziehen sich u. a. auch auf die Verwirklichung sogenannter Center-Konzeptionen. „Center“ stellen eigenständige Verantwortungsbereiche (responsibility centers) innerhalb eines Unternehmens dar:¹⁸⁵

- Bei Cost-Centers handelt es sich um Bereiche, in denen der Output nicht monetär bestimmt werden kann (bspw. Controlling-Abteilung oder Buchhaltung). Diese Abteilungen können daher lediglich für ihre Kosten verantwortlich gemacht werden. Das bedeutet, daß in Cost-Centers gegebene Outputs mit minimalen Kosten zu erzielen sind.
- Service-Centers, als spezielle Form von Cost-Centers, erbringen bestimmte innerbetriebliche Leistungen (z. B. Fuhrpark, Beschaffung, Weiterbildung), die einzelnen Abnehmern zugerechnet werden kön-

¹⁸⁴ Vereinfacht übernommen von EHLERS (1996), S. 83.

¹⁸⁵ Vgl. HORVÁTH (1996), S. 543.



nen. Service-Center sind ebenfalls als kostenverantwortliche Bereiche auszugestalten. Wenn Verrechnungspreise für die abgegebenen Leistungen existieren, kann der Erfolg der Service-Center an der Differenz aus Verrechnungserlösen und Kosten gemessen werden.

- Profit-Centers sind Bereiche mit Marktzutritt, bei denen die Leistung sowohl hinsichtlich der Kosten als auch der Erlöse kontrolliert werden kann. Profit-Center sind - im Rahmen gegebener Kapazitäten - selbst für ihr Ergebnis verantwortlich (z. B. ein Rundfunkorchester).¹⁸⁶
- Investment-Centers sind Bereiche mit Marktzutritt, die nicht nur für ihre Kosten und Erlöse, sondern auch für die Investitionen selbst verantwortlich sind.

Die Einsatzmöglichkeiten von Center-Konzeptionen können am Beispiel der Produktionsbetriebe der Anstalten angedeutet werden: Potentielle Kunden für die technischen Dienstleistungen des Produktionsbereichs (z. B. Ü-Wagen oder Kameraeinsätze) sind die Produzenten bzw. die Redaktionen der Anstalt. Die Abnehmer könnten diese Leistungen grundsätzlich auch auf dem freien Markt (bei technischen Dienstleistern) beziehen. Analog könnten die Produktionsbetriebe - im Fall von Überkapazitäten - ihre Leistungen auf dem Markt anbieten. Da es sich somit um marktfähige Leistungen handelt, könnte der Produktionsbetrieb als Profit- oder als Investment-Center ausgestaltet werden. Ziel einer solchen Reform wäre es, die Wettbewerbsfähigkeit des Produktionsbetriebs gegenüber der privaten Konkurrenz zu erhalten und die Kapazitäten auf längere Sicht an die Erfordernisse des Marktes anzupassen. Insofern wäre eine Investment-Center-Lösung, d. h. eine weitgehend autonome Position des Produktionsbetriebs, anzustreben.¹⁸⁷ Die abgenommenen Leistungseinheiten müßten den internen und externen Kunden jeweils zu Marktpreisen in Rechnung gestellt werden. In diesem Falle würden die Redaktionen - anders als bisher - für den Teil des Budgets verantwortlich gemacht, mit dem sie Leistungen des Produktionsbetriebs abnehmen. Solange das Investment-Center einen negativen Saldo aus Erlösen und Kosten (Unterdeckung) erwirtschaftet, besteht ein Kostendruck für die Bereichsverantwortlichen. In diesem Fall ist zu prüfen, auf welche Weise Kosten gesenkt oder ggfs. Kapazitäten abgebaut werden können.

Eine solche marktorientierte Ausrichtung des Produktionsbetriebs führt dazu, daß eine echte Kunden-Lieferanten-Beziehung zwischen Redaktionen und Technik entsteht: Die erweiterte Budgetverantwortung der Redaktionen führt dazu, daß sie ihre Bedarfsanforderungen nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten abzuwägen haben. Die Marktpreise für Produktionsleistungen stellen somit

¹⁸⁶ Ein potentiell profit-center wäre ein Rundfunkorchester, das selbst Konzerte, Veranstaltungen durchführt und Einnahmen aus dem Tonträgerverkauf erwirtschaftet. Aufgrund der hohen Kosten der Klangkörper handelte es sich allerdings um ein profit center mit Subventionsbedarf.

¹⁸⁷ Vgl. hierzu auch KAYSER (1993), S. 212.

einen Steuerungsanreiz dar. Das Investment-Center ist andererseits dafür verantwortlich, daß es die Anforderungen der Kunden mit möglichst minimalen Kosten realisiert und die Kapazitäten auslastet.¹⁸⁸

Das ZDF organisiert seinen AÜ-Betrieb und seinen technischen Service seit 1995 als Center.¹⁸⁹ Der SWF strebt dagegen - gemeinsam mit dem SDR - die vollständige Verselbständigung des Produktionsbetriebs in einer eigenen GmbH an.¹⁹⁰ Center-Konzeptionen lassen sich grundsätzlich auch auf andere, produktionsfernere Leistungsbereiche in Rundfunkanstalten, bspw. Beschaffung oder Fahrdienst, übertragen. Wesentliche Voraussetzungen für das Funktionieren solcher Ansätze sind (möglichst marktnahe) Verrechnungspreise für innerbetriebliche Leistungen und eine erweiterte Budgetverantwortung der Abnehmer.

6.3.5. Veränderte Rahmenbedingungen der Ablauforganisation infolge technischer/wirtschaftlicher Entwicklungen im Rundfunk

Die Ablaufstrukturen in Rundfunkunternehmen sind einem permanenten Wandel unterworfen, da sich die technischen Anforderungen des Mediums kontinuierlich weiterentwickeln.¹⁹¹

Ein aktuelles Beispiel für veränderte ablauforganisatorische Gegebenheiten im Rundfunk betrifft die Digitalisierung im Hörfunk: Bei Anwendung der analogen Technik waren jeweils zusätzlich zum Redakteur ein Aufnahmeleiter und ein Techniker erforderlich. Durch digitale Aufnahme- und Schneiderverfahren werden einige Arbeitsschritte obsolet bzw. vereinfacht. Der Redakteur kann die Sendung faktisch alleine - ohne Unterstützung des Technikers - gestalten. Ähnliche Entwicklungen sind im Fernsehen absehbar: Durch bedienungsfreundliche, leichtere Aufnahme- und Schnitteinheiten wird es den Redakteuren (Kamerareportern)¹⁹² möglich, den kompletten Beitrag ohne technische Unterstützung herzustellen.

¹⁸⁸ Die Kapazitätsauslastung wird dabei in der Weise sichergestellt, daß die internen Kunden grundsätzlich mit dem Investment-Center kontrahieren müssen. Das Investment-Center entscheidet, ob die Leistungen (bspw. ein Kameraeinsatz) intern oder extern bereitgestellt werden. Da den internen Kunden die Leistungen zu Marktpreisen belastet werden, werden sie nicht - etwa durch überhöhte Verrechnungspreise für innerbetriebliche Leistungen - übervorteilt. Da die Redaktionen/Kunden selbst für ihr Budget verantwortlich sind, entstehen durch die Marktpreisverrechnung dennoch Steuerungsanreize: „Überzogene“ Anforderungen an die Technik müssen mit Mitteln bezahlt werden, die ansonsten in andere Verwendungen (bessere Moderatoren, Recherchen o. ä.) fließen könnten.

¹⁸⁹ Vgl. hierzu ZDF (1994), ZDF-KONTAKT (1996), S. 18 ff.

¹⁹⁰ Vgl. OCHS/EICHER (1996), S. 35 ff.

¹⁹¹ Vgl. zu Beispielen für neuere technische Entwicklungen im Hörfunk exemplarisch u. a. HARMS/BITTEL (1996), S. 110 ff., BORNSCHEIN/BITTEL (1996), S. 114 ff., KLÖVE-KORN (1996), S. 120 ff., HÄFNER/HARMS (1996), S. 126 ff., BREITKOPF (1996), S. 135 ff., FAEHNDRICH (1996), S. 140 ff. Vgl. zum Fernsehsektor u. a. MÜLLER-RÖMER (1996), S. A 118 ff., JOHN (1996), S. 123 ff., LANGE/WICHT (1996), S. 130 ff.

¹⁹² Vgl. oben, Abschnitt 6.2.2.2.



Veränderte Arbeitsabläufe sind jedoch auch infolge wirtschaftlicher Entwicklungen zu erwarten: Beispielsweise führt die Konkurrenz auf den Rechtemärkten im Sportsektor dazu, daß die Lizenzgeber bestimmte Bedingungen an die Vergabe von Übertragungsrechten knüpfen: Während früher ein Fußballspiel mit drei-vier Kameras aufgezeichnet wurde, werden heutzutage vom Lizenzgeber üblicherweise 12 und mehr Kameras verlangt. Dadurch ergeben sich für die Sender deutlich höhere Anforderungen an die Koordination der Arbeitsabläufe als noch vor 10 Jahren.

6.4. Organisatorische Perspektiven für Rundfunkanbieter

Der Überblick über ablauf- und aufbauorganisatorische Fragen zeigt, daß eine einheitliche Beurteilung der Organisation von Rundfunkveranstaltern kaum möglich ist. Die Beurteilung wird - in ablauforganisatorischer Hinsicht - durch die hohen Freiheitsgrade bei der Kombination (interner und externer Produktionsfaktoren), den Unikatcharakter der Rundfunksendungen und die multifunktionale Position der Redakteure als Hauptverantwortliche für die Produktion erschwert. In aufbauorganisatorischer Hinsicht konnte gezeigt werden, daß ein handlungsorientiertes Gerüst, die Wertkette von PORTER, eine Möglichkeit zur Segmentierung von Verantwortungs- bzw. Direktionsbereichen auf der zweiten Hierarchieebene darstellen kann. In der Rundfunkpraxis dominieren mehrdimensionale Organisationsstrukturen, die zum ersten mit der Komplexität der erstellten Produkte und dem daraus resultierenden Koordinationsbedarf und zum zweiten mit der hohen Bedeutung feldorientierter, d. h. programminhaltlicher bzw. zielgruppenorientierter, Aspekte begründet werden können. Eher produktbezogene Segmentierungskriterien sind auf der zweiten Hierarchieebene vor allem dann zu erwarten, wenn die betreffenden Veranstalter mehr als einen Rundfunkkanal (Hörfunk oder Fernsehen) betreiben.

Organisatorische Entwicklungsperspektiven konnten am Beispiel der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten skizziert werden: Aus dem Spannungsfeld von Programmauftrag, Akzeptanz und Wirtschaftlichkeit ergeben sich folgende sechs Schwerpunkte für organisatorische Reformansätze:

1. flachere Hierarchien, die den langfristig geplanten Personalabbau einleiten bzw. flankieren sollen,
2. Bündelung technischer und wirtschaftlicher Fachkompetenz in handlungsorientierten, programmunterstützenden Direktionsbereichen,
3. hierarchie- und abteilungsübergreifende, projektgebundene Strukturen zur Bewältigung technischer und programmlicher Herausforderungen,
4. permanente Überprüfung von Arbeitsabläufen in allen Unternehmensbereichen unter Berücksichtigung technischer Neuerungen,
5. Neugestaltung von Aufbaustrukturen und Koordinationsmechanismen im Hörfunkbereich, mit Tendenz zu „wellenbezogenen“ Organisationsformen, und



6. Schaffung eigenständiger, marktnaher Verantwortungsbereiche bzw. „Centers“, die sich im Wettbewerb mit Leistungen des Marktes behaupten müssen.

Die beschriebenen Aspekte führen zu stark veränderten Anforderungsprofilen an die Rundfunkmitarbeiter: Erstens müssen sie sich permanent auf die technologische Weiterentwicklung im Rundfunk einstellen und zweitens wird von ihnen in erhöhtem Maße Eigenverantwortung, abteilungsübergreifendes und an Wirtschaftlichkeitskriterien ausgerichtetes Handeln verlangt. Die angesprochenen organisatorischen Reformen stellen somit lediglich den Ausgangspunkt eines permanenten, langfristig ausgerichteten Umstrukturierungsprozesses dar.

7. Grundlagen des Marketing von Rundfunkunternehmen

Unter dem Begriff des Marketing ist allgemein "die bewußt marktorientierte Führung des gesamten Unternehmens oder marktorientiertes Entscheidungsverhalten in der Unternehmung" zu verstehen.¹⁹³ Obwohl sich diese Definition auf den Absatzmarkt bezieht, kommen grundsätzlich sämtliche Beschaffungs- und Absatzmarkttransaktionen als Objekte des Marketing von Rundfunkanbietern in Frage. Da in Deutschland zahlreiche Rundfunkveranstalter um ein begrenztes Rezipientenpotential konkurrieren, konzentriert sich die folgende Darstellung auf die beiden Absatzmärkte, die Engpaßsektoren Rezipienten- und Werbemarkt. Trotz dieser Einschränkung müssen die Rundfunksender auch für die übrigen Engpaßsektoren bspw. für die Programmsoftwarebeschaffung oder die Märkte für rundfunkspezifische Produktionsfaktoren oder geeignete Marketing-Strategien und -Instrumente entwickeln. Die Merkmale des Rundfunkmarketing sollen am Beispiel des Fernsehmarktes erörtert werden. Im Hörfunk lassen sich Marketingaufgaben und -instrumente grundsätzlich auf vergleichbare Weise abgrenzen.

Rundfunkmarketing wird im folgenden definiert als Planung, Koordination und Kontrolle aller märkteorientierten Unternehmensaktivitäten, die durch die Befriedigung von Abnehmerbedürfnissen die Unternehmensziele verwirklichen helfen.¹⁹⁴ Solche Abnehmerbedürfnisse lassen sich allgemein aus Sicht der Werbewirtschaft und der Rezipienten formulieren.¹⁹⁵ Die Ausgestaltung der Aufgaben des Rundfunkmarketing wird durch Marketingstrategien bestimmt, die aus den Unternehmungszielen der Rundfunkveranstalter abgeleitet werden können.¹⁹⁶ Inhaltlich lassen sich ökonomische Marketingziele - wie bspw. Deckungsbeiträge und Marktanteile einzelner Sendungen, Erzwingung des Marktzugangs sowie die Steigerung ökonomischer Größen formulieren. Davon zu unterscheiden sind andere, den ökonomischen Erfolg beeinflussende psychographische Marketingziele, die darauf abzielen, psychische Wirkungen bei den Abnehmern herbeizuführen. Diese Wirkungen können in der Erhöhung von Bekanntheitsgraden, in Wissenswirkungen oder auch in der Veränderung von Einstellungen bestehen.¹⁹⁷ Zur Operationalisierung der Ziele müssen die Inhalte nach dem Ausmaß der Zielerreichung, dem Bezugszeitraum und eventuell nach Marktsegmenten bzw. Zielgruppen präzisiert werden. Marketing im Rundfunksektor weist viele Bezüge zum Dienstleistungsmarketing, aber auch einige für Informationsgüterbetriebe typische Besonderheiten auf, weil sämtliche Rundfunkprogramme (auch unterhaltende) eine Art von Information darstellen, die übertragbar, deren Nutzung aber infrastrukturabhängig ist Vgl. HETZENEGGER

¹⁹³ Vgl. MEFFERT (1986), S. 29.

¹⁹⁴ In Anlehnung an die klassische Marketing-Definition von MEFFERT (1986), S. 31.

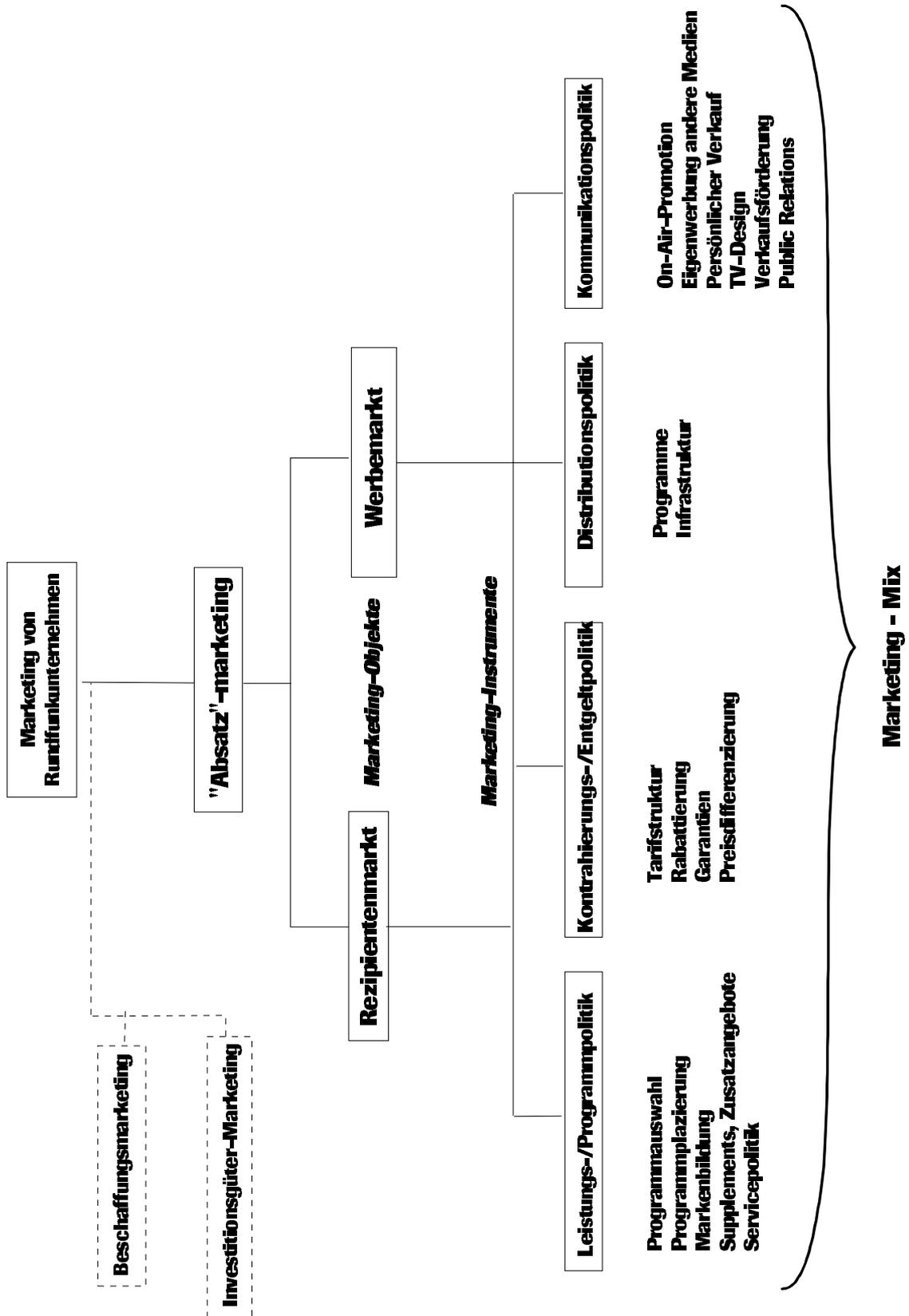
¹⁹⁵ Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 5.

¹⁹⁶ Vgl. hierzu oben, Kapitel 4.

¹⁹⁷ Vgl. MEFFERT (1986), S. 82 ff.

(1993), S. 8). Abbildung 18 gibt einen groben Überblick über Marketing-Objekte und -instrumente.

Abbildung 18:
Rundfunkspezifische Marketingobjekte und -instrumente





Im linken oberen Teil des Schaubilds sind die bereits ausgegrenzten Bereiche des Rundfunkmarketing ersichtlich: Objekte des Beschaffungsmarketing sind die zur Programmerstellung erforderlichen Inputs wie bspw. Übertragungsrechte oder Spielfilme.¹⁹⁸ Investitionsgütermarketing bezieht sich in Rundfunkunternehmen im wesentlichen auf die erforderlichen Produktions- und - bei den öffentlich-rechtlichen Anbieter auch - auf die sendetechnischen - Einrichtungen. Im rechten Teil der Abbildung wird das "Absatz"-marketing dargestellt, innerhalb dessen nach den Marketing-Objekten Rezipienten- und Werbemarkt differenziert wird.

Der untere Bereich der Abbildung enthält die Marketinginstrumente bzw. die Gesamtheit der Aktionen oder Handlungsalternativen, die sich auf eine Beeinflussung der Marktteilnehmer richten mit dem Zweck, das akquisitorische Potential einer Unternehmung zu erhöhen.¹⁹⁹ Die Gesamtheit marktbeeinflussender Variablen läßt sich in vier Teilbereiche²⁰⁰ zusammenfassen, die durch folgende Fragestellungen charakterisiert sind:

1. Welche Leistungen bzw. Problemlösungen sollen wie am Markt angeboten werden (Produktmix) ?
2. Auf wen und auf welchen Wegen sollen die Produkte verkauft bzw. an die Käufer herangetragen werden (Distributionsmix) ?
3. Zu welchen Bedingungen sollen die Leistungen am Markt angeboten werden (Kontrahierungsmix) ?
4. Welche Informations- und Beeinflussungsmaßnahmen sollen ergriffen werden, um die Leistungen abzusetzen (Kommunikationsmix) ?²⁰¹

Diese vier Instrumentalbereiche lassen sich sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf den den Werbemarkt anwenden. Bevor auf die konkreten Möglichkeiten zur Ausgestaltung des Instrumentariums eingegangen wird, sind zunächst die für das Marketing erforderlichen Rahmenbedingungen und mögliche Marketingstrategien einzelner Veranstalter zu erörtern.

7.1. Wettbewerbsstrategische Grundkonzeptionen als Anknüpfungspunkte für Marketingstrategien von Rundfunkanbietern

Rundfunkmarketing hat sich an den bekannten Zielsetzungen der Veranstalter zu orientieren: Öffentlich-rechtliche Rundfunkanbieter verfolgen das Sachziel „Programmauftrag“ und das Formalziel „Wirtschaftliche Erfüllung des Prog-

¹⁹⁸ Vgl. zum Beschaffungsmarketing von Rundfunkanbietern BARTSCH (1994).

¹⁹⁹ Vgl. MEFFERT (1986), S. 114.

²⁰⁰ Einige Autoren verwenden lediglich drei, andere fünf Teilbereiche. Vgl. hierzu BECKER (1988), S. 443 ff. (Angebots-, Distributions- und Kommunikationspolitik) sowie KOPPELMANN (1995) (Angebots-, Entgelt-, Distributions-, Service- und Kommunikationspolitik). Im folgenden wird der Abgrenzung von MEFFERT (1986), S. 114, gefolgt, obwohl sich bei ihrer Anwendung im Rundfunkbereich einige Überschneidungen ergeben.

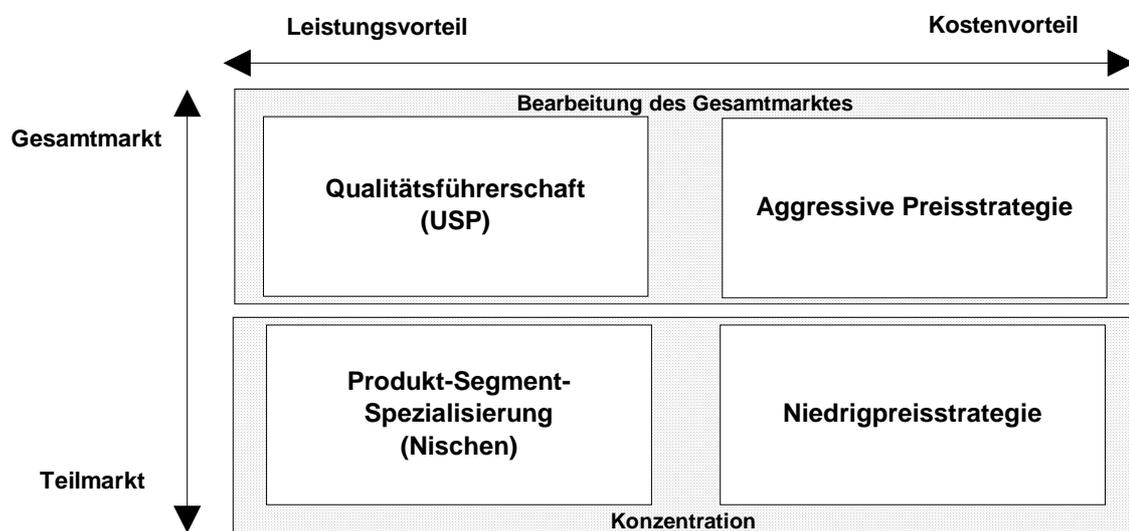
²⁰¹ Vgl. MEFFERT (1986), S. 114 f.

rammauftrags. Das Sachziel privater werbefinanzierte Veranstalter besteht darin, Publikumskontakte für die werbungtreibende Wirtschaft zu produzieren, während private entgeltfinanzierte Sender attraktive Programmleistungen für ihre Rezipienten/Abonnenten bereitstellen. Privatwirtschaftliche Veranstalter verfolgen i. d. R. das Formalziel der langfristigen Gewinnmaximierung.²⁰²

Aus diesen Unternehmenszielen sind zunächst geeignete Strategien bezüglich der hier betrachteten Märkte abzuleiten. Der Prozeß der Festlegung von Marketingstrategien wird im folgenden jedoch lediglich ausschnittsweise betrachtet werden, um relevante Unterschiede zwischen den Marketing-Strategien der Veranstalter zu akzentuieren.²⁰³ Daher sollen lediglich einige allgemeine strategische Grundkonzeptionen auf den Rundfunk übertragen werden, die einen Rahmen für spezifische Marketingstrategien aufzeigen.

Abbildung 19:

Wettbewerbsstrategische Grundkonzeptionen in Anlehnung an PORTER²⁰⁴



Die horizontale Achse der Abbildung verdeutlicht, daß Unternehmen generell zwischen einem Leistungs- und einem Kostenvorteil wählen können. Zum einen besteht die Möglichkeit, sich auf dem Gesamtmarkt durch Leistungs- oder Kostenvorteile zu profilieren. Dies entspricht den Strategien Kosten- bzw. Preisführerschaft und Differenzierung bzw. Qualitätsführerschaft (USP).²⁰⁵ Im unteren

²⁰² Vgl. hierzu oben, Kapitel 4.

²⁰³ MEFFERT (1986), S. 90 ff., differenziert bspw. den Prozeß der Festlegung von Marketingstrategien folgendermaßen: Erstens sind strategische Grundsatzentscheidungen als Orientierungsrahmen für das Marketing zu treffen, zweitens sind die relevanten Märkte bzw. die strategischen Geschäftsfelder festzulegen, drittens sind Marktteilnehmerstrategien auszuwählen und viertens sind die gewählten Marktwahl- und Marktteilnehmerstrategien zu integrieren und zu bewerten. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich darauf, konkurrenzorientierte Marktteilnehmerstrategien überblicksartig zu entwickeln.

²⁰⁴ Grafik übernommen von MEFFERT (1986), S. 105. Vgl. zu den strategischen Grundtypen auch PORTER (1992a).

²⁰⁵ USP = unique selling proposition (Einzigartige Verkaufsposition).



Teil der Abbildung werden diese Basisstrategien auf Teilmärkte bzw. auf tragfähige Marktnischen übertragen; in diesem Fall handelt es sich um eine Konzentrationsstrategie mit Differenzierungs- oder Kostenschwerpunkt.²⁰⁶

Diese strategischen Grundtypen können auch auf den Rundfunk übertragen werden. Hier ist zu berücksichtigen, daß sich entsprechende Strategien sowohl für den Rezipienten- als auch für den Werbemarkt entwickeln lassen. In der folgenden Abbildung 20 wird zunächst versucht, diese Strategien in einer rezipientenorientierten Sichtweise darzustellen.²⁰⁷



Die linke Seite der Abbildung zeigt, daß Veranstalter, die sich eher an den Rezipienten orientieren, eine Qualitätsführerschaft bezogen auf alle Zielgruppen des Gesamtmarktes anstreben oder alternativ versuchen, qualitativ überlegene Produkte für bestimmte Zielgruppen zu offerieren.²⁰⁸ Auf der rechten Seite des Schaubilds werden mögliche Kriterien für eine kostenorientierte Strategie aufgezeigt. Zur Zeit ist allerdings davon auszugehen, daß eine preisorientierte Kostenführerschaftsstrategie auf dem Rezipientenmarkt nicht sinnvoll angewendet werden kann, weil der Preis für die Abnehmer werbefinanzierten Fernsehens gleich Null ist.²⁰⁹ Diese Einschränkung dürfte sich allerdings mit der

²⁰⁶ Vgl. MEFFERT (1986), S. 106.

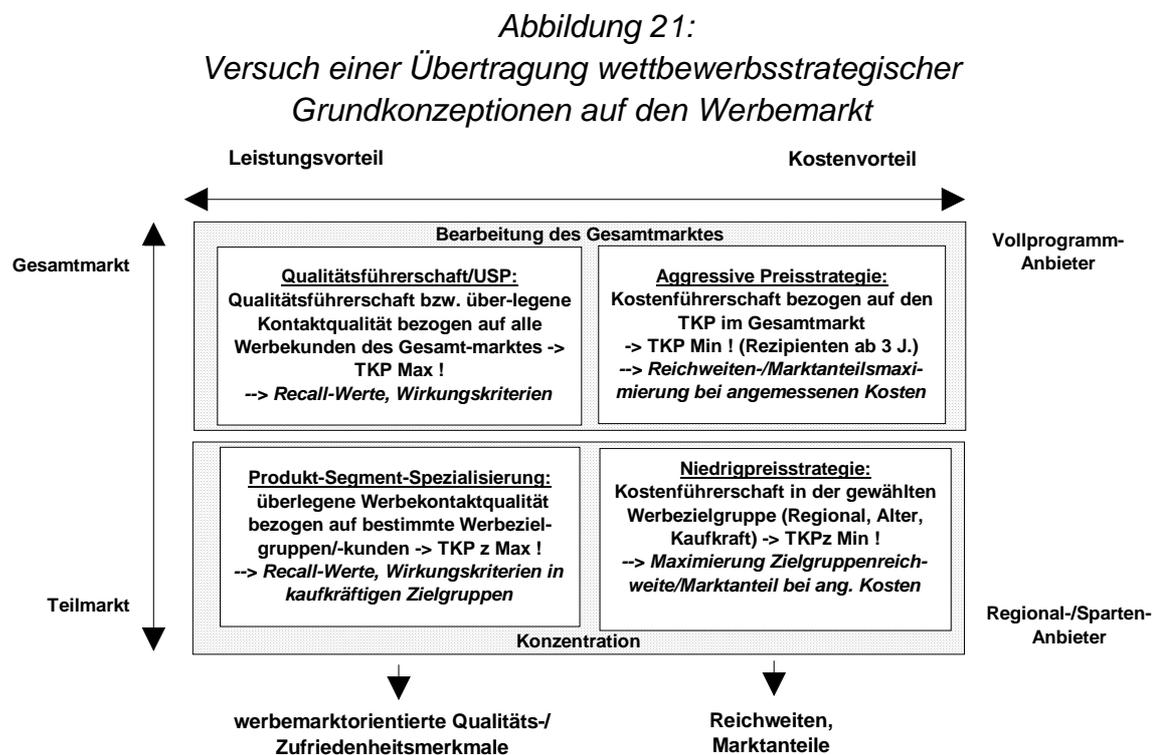
²⁰⁷ Vgl. zu den folgenden Überlegungen auch KANTIMM (1994), S. 50 ff.

²⁰⁸ Vgl. zur Definition von Zielgruppen für Rundfunkprogramme SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), Kapitel 4.1.

²⁰⁹ Werbefinanziertes Fernsehen kann damit als Spezialfall einer Kostenführerschaftsstrategie angesehen werden. Da der Preis für die Zuschauer in dem Zeitopfer für das Konsumieren der Spots besteht, könnte - als preispolitischer Aktionsparameter - bei einer

Ausdehnung der Verbreitungsmöglichkeiten und der zu erwartenden Etablierung weiterer entgeltfinanzierter Veranstalter relativieren: Wenn das Bezahlfernsehen von den Zuschauern akzeptiert wird und sich mehrere Pay-TV-Anbieter am Markt etabliert haben, ist es durchaus wahrscheinlich, daß einige Sender versuchen, eine Niedrigpreisstrategie zu betreiben oder daß ein Abonnementfernsehsender versucht, eine auf den Gesamtmarkt bezogene Kostenführerschaftsstrategie durchzusetzen. Eine solche Niedrigpreisstrategie kann vor allem für solche entgeltfinanzierten Sender sinnvoll sein, die sich zusätzlich über Werbung finanzieren wollen.²¹⁰

Abbildung 21 verdeutlicht die strategischen Möglichkeiten von Rundfunkanbietern aus einer werbemarktorientierten Perspektive.



Werbemarktorientierte Veranstalter, die eine Differenzierungsstrategie wählen, werden versuchen, ihren Kunden eine überlegene Kontaktqualität anzubieten. Die Kontaktqualität kann bspw. durch Recall-Werte oder sonstige Wirkungskriterien für Werbespots gemessen und sowohl bezogen auf alle Zielgruppen des Gesamtmarktes als auch für einzelne, besonders kaufkräftige Zielgruppen optimiert werden.²¹¹ Durch eine überlegene Kontaktqualität wird es möglich, am Werbemarkt höhere als die marktüblichen Tausendkontaktpreise durchzusetzen. Veranstalter, die eine werbemarktorientierte Kostenführer-

solchen Strategie allerdings der Werbeanteil des Senders reduziert werden, um den Preis für die Zuschauer zu senken.

²¹⁰ Vgl. zu den Marktstrategien entgeltfinanzierter Fernsehsender PAGENSTEDT (1996) sowie MICHAELSEN (1996).

²¹¹ Vgl. zu den Kriterien der Werbekontaktqualität bzw. den werbewirkungsbezogenen Kriterien ausführlich WILD (1996), S. 41 ff.



schaftsstrategie anstreben, versuchen dagegen, ihren Kunden Zuschauerkontakte auf dem Gesamtmarkt oder in bestimmten Zielgruppen besonders kostengünstig anzubieten. Dies bedeutet, daß diese Sender - bei durchschnittlichen oder geringen Reichweiten - entweder besonders günstige Einschaltpreise offerieren oder alternativ - bei hohen Einschaltpreisen - maximale Reichweiten oder Marktanteile realisieren können. Das Schaubild sollte allerdings nicht dahingehend mißverstanden werden, daß Sender mit einer eher werbemarktorientierten strategischen Ausrichtung ein Marketing-Instrumentarium einsetzen, das sich ausschließlich auf den Werbemarkt beschränkt. Auch für diese Sender sind rezipientenorientierte Marketing-Instrumente unerlässlich, um eine Zuschauerbindung aufzubauen und zu intensivieren.

Auf der rechten Seite der beiden Grafiken wird versucht, inhaltliche Korrespondenzen für die entsprechenden Strategietypen zu finden: Eine gesamtmarktbezogene Kostenführerschafts- oder Differenzierungsstrategie wird eher bei Vollprogrammanbietern vorzufinden sein, eine teilmarktbezogene Konzentrationsstrategie entspricht eher dem Angebot eines Spartenkanals. Diese Zuordnung läßt sich damit begründen, daß c. p. eine hohe Programmvielfalt erforderlich ist, um alle Rezipientengruppen mit dem Programm zu erreichen; Wenn dagegen nur bestimmte Zielgruppen (bspw. Kinder oder Jugendliche) anvisiert werden, reicht in der Regel ein engeres Programmspektrum aus.

Im folgenden sollen Strategien einzelner Sender vorgestellt werden, die sich entweder primär am Werbe- oder vorwiegend am Rezipientenmarkt orientieren. Unterschieden wird zwischen (primär werbemarktorientierten) werbefinanzierten Voll- und Spartenprogrammen sowie zwischen (primär rezipientenmarktorientierten) entgeltfinanzierten und öffentlich-rechtlichen Veranstaltern.

7.2. Übertragung der wettbewerbsstrategischen Grundkonzeptionen auf TV-Anbieter in der Bundesrepublik Deutschland

7.2.1. Ausrichtung der Marketing-Strategie am Werbemarkt

7.2.1.1. Werbefinanzierte Vollprogramme

Werbefinanzierte Vollprogramme (z. B. RTL, Sat.1) verfolgen am Werbemarkt tendenziell eine Kostenführerschafts-Strategie. Das bedeutet, daß diese Sender ihren Werbekunden möglichst günstige Tausender-Kontaktpreise bezogen auf das Gesamtpublikum bzw. auf die für die Werbewirtschaft interessante Zielgruppe der 14 bis 49jährigen offerieren. Bei gegebenen Einschaltpreisen sind i. d. R. sehr hohe Reichweiten bzw. Marktanteile notwendig, um im Vergleich zur Konkurrenz besonders preisgünstig zu sein. Hohe Reichweiten im Gesamtmarkt können allerdings nur dann erzielt werden, wenn gleichzeitig - mit Hilfe der rezipientenorientierten Marketing-Instrumente - versucht wird, publikumsattraktive, massenwirksame Programme am Rezipientenmarkt anzubieten, um eine breite Publikumsakzeptanz zu erreichen.

7.2.1.2. Werbefinanzierte Spartenprogramme

Unter den werbefinanzierten Spartenprogrammen werden Anbieter zusammengefaßt, die bestimmte homogene Programminhalte (z. B. Sport) anbieten oder (vielfältige) Programme für eine bestimmte (kaufkräftige) Zielgruppe offerieren.²¹² Bei den Zielgruppen kann es sich sowohl um Publikumssegmente aus dem Gesamtmarkt als auch um regionale Teilmärkte handeln. Daher umfaßt diese Anbietergruppe sowohl regionale Sender, wie z. B. puls-TV oder TV München, als auch (inter-)nationale Spartensender, bspw. viva oder MTV. Eine Spartenbildung ist grundsätzlich für alle Programmhaltungen und/oder Zielgruppen möglich, bei denen ein ausreichend großes Rezipientenpotential und ein hinreichendes Interesse der Werbewirtschaft besteht.²¹³ In inhaltlicher Hinsicht sind grundsätzlich solche Programme interessant, die in den bestehenden Vollprogrammen kaum, gar nicht oder nur in Zeitsegmenten angeboten werden, die den Rezipientenbedürfnissen zuwiderlaufen (spezielle Sportarten, Erotik, Konzertübertragungen etc.). Als Zielgruppen für Spartenprogramme kommen vor allem kaufkräftige bzw. kaufreudige Bevölkerungssegmente in Betracht, bei denen eine niedrige Werberesistenz zu erwarten ist (d. h. in der Regel jüngere Publikumssegmente). Das bedeutet m. a. W., daß die Spartensender versuchen, bestehende Angebots- oder Nachfragerücken am Rezipientenmarkt aufzuspüren und diese durch eigene Angebote zu füllen bzw. latente Nachfrage zu wecken.²¹⁴

Werbefinanzierte Spartensender mit Niedrigpreisstrategie versuchen, möglichst hohe Publikumskontakte in diesen Zielgruppen bzw. möglichst niedrige TKPs in diesen - vglw. homogenen - Zuschauersegmenten zu realisieren (z. B. wird puls-TV einen geringeren TKP für Berliner Zuschauer anbieten können als SAT.1 und DSF im Regelfall einen geringeren TKP für Sportenthusiasten realisieren als RTL). Dabei wird vorausgesetzt, daß zumindestens die Reichweite und die entsprechenden demographischen Merkmale der Rezipienten durch die GfK-Zuschauerforschung abgebildet werden können.²¹⁵ Mit Hilfe der rezipientenorientierten Marketing-Instrumente sollen - ähnlich wie bei den Vollprogram-

²¹² Bei der Programmabgrenzung sind daher auch inhaltliche Zusammenhänge zwischen Zielgruppenmerkmalen und Programminteressen zu berücksichtigen. Vgl. hierzu KAYSER (1993), S. 266 ff.

²¹³ Vgl. hierzu KANTIMM (1994), S. 50 ff. sowie exemplarisch KAYSER (1996), S. 301 ff.

²¹⁴ Dabei ist es nicht unproblematisch, Angebots- und Nachfragerücken voneinander zu trennen. Wenn eine Zielgruppe (bspw. Jugendliche) im Vergleich zu anderen Zielgruppen nur in eingeschränktem Maße Fernsehen konsumiert, liegt ein quantitativer Nachfragemangel vor. Wird allerdings durch das Angebot eines jugendorientierten Senders dieses „Defizit“ beseitigt, weil die Zielgruppe nun verstärkt einschaltet, dann würde es sich - ex post gesehen - eher um einen Angebotsmangel handeln, weil der Zielgruppe vorher keine auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Programme offeriert wurden. Vgl. zur allgemeinen Definition und Problematik von Nachfragemängeln im Rundfunk KOPS (1996b).

²¹⁵ Vgl. zur GfK-Zuschauerforschung KOSCHNICK (1995), S. 710 ff.



men - vornehmlich quantitative Faktoren (Reichweiten und Marktanteile) beeinflußt werden.

Werbefinanzierte Spartensender mit Produkt-Segment-Spezialisierung werden ihren Kunden gegenüber eher qualitative Merkmale des Werbekontakts hervorheben. Dieser Veranstaltergruppe ist auch der nicht von der GfK-Zuschauerforschung erfaßte Musiksender VIVA zu zählen. Da dieser Sender seinen Werbekunden keine Reichweitendaten anbieten kann, wird er versuchen, den Kunden ein positives Umfeld zu verkaufen, das die Spoterinnerung der Zielgruppe begünstigt. Das Marketing-Instrumentarium wird sich daher eher auf die Beeinflussung „weicher“ Faktoren (Zielgruppenaffinität, Werbewirkungsindikatoren) ausrichten müssen.²¹⁶

7.2.2. Ausrichtung der Marketing-Strategie am Rezipientenmarkt

7.2.2.1. Entgeltfinanzierte Spartenprogramme

Beim pay-TV ist generell zwischen Programmen mit vergleichsweise langen Festlegungsfristen (pay-per-channel, monatlich, premiere) und Programmen mit kurzen Festlegungsfristen (pay-per-view, sendungsweise, DF 1) zu unterscheiden. Für diese - i. d. R. werbefreien - Sender kommt ausschließlich eine rezipientenorientierte Marketingstrategie in Betracht.²¹⁷ Die erstgenannten Anbieter müssen am Rezipientenmarkt auf ein Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen im Hinblick auf die Gesamtprogrammstruktur abzielen. Sie müssen ihren Abonnenten den Eindruck vermitteln, einen Gegenwert in Form eines attraktiven "Programmbündels" zu erhalten. Abonnementsender werden daher ihre Marketing-Konzeption auf eine Erhöhung der Zuschauerbindung („channel identity“) für den Gesamtkanal ausrichten.²¹⁸

Einzelentgeltfinanzierte Anbieter können sich dagegen darauf konzentrieren, für einzelne Angebote eine Akzeptanz- und Erlösmaximierungsstrategie anzustreben. In diesem Fall steht zwar auch die channel identity, jedoch zusätzlich auch der Erlebniswert der einzelnen Sendungen im Mittelpunkt der Marketing-Überlegungen.²¹⁹

7.2.2.2. Öffentlich-rechtliche Rundfunkprogramme

Das Marketing der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanbieter orientiert sich an den Unternehmenszielen und damit zunächst am Programmauftrag. Rezipien-

²¹⁶ Vgl. zu den Methoden zur Messung dieser Faktoren DREES (1996), S. 75 f.

²¹⁷ Der französische Pay-Sender Canal+ ist bspw. teil-werbefinanziert. Vgl. zu den mit einer solchen Teilfinanzierung verbundenen strategischen Überlegungen PAGENSTEDT (1996), S. 157.

²¹⁸ Vgl. hierzu PAGENSTEDT (1996), S. 140 ff.

²¹⁹ Vgl. hierzu ausführlich MICHAELSEN (1996), S. 57 ff. sowie S. 66. Der Autor schlägt als Strategie die Differenzierungs- bzw. Konzentrationsstrategie mit Differenzierungsschwerpunkt vor.

tenorientierte Marketingziele und -aktivitäten der öffentlich-rechtlichen TV-Veranstalter lassen sich hauptsächlich auf vier Ebenen identifizieren:²²⁰

1. Die öffentlich-rechtlichen Vollprogramme ARD und ZDF müssen versuchen, auf dem Gesamtmarkt eine überlegene Produktqualität für alle Zielgruppen anzubieten. Aufgrund ihres Programmauftrags müssen sie eine Differenzierungsstrategie anstreben, zumal sie alle gesellschaftlichen Gruppen mit ihren Programmangeboten versorgen müssen.²²¹
2. Diese Differenzierungsstrategie kann auf der Ebene der dritten Programme ergänzt werden: Hier können komplementäre Programmangebote für eher regional abgegrenzte Zielgruppen angeboten werden.²²²
3. Weitere komplementäre Angebote stellen die Spezialprogramme der Rundfunkanstalten, die internationalen Kulturprogramme arte und 3. sat auf der einen²²³ und die neuen Kanäle „Der Kinderkanal“ und „Phoenix“ auf der anderen Seite dar.²²⁴
4. Ein vierter Marketingaspekt, der sich zwar nicht unmittelbar auf den Rezipientenmarkt bezieht, aber die existenzielle Finanzierungsbasis der Veranstalter betrifft, wäre das Rundfunkgebühren-Marketing.²²⁵ Die Anstalten müssen nicht nur dafür sorgen, daß bei den Rezipienten eine hinreichende Programmakzeptanz geschaffen wird, sondern daß diese Programme auch in angemessenem Verhältnis zur Gegenleistung, den Rundfunkgebühren gesehen werden.

Damit ergeben sich für die öffentlich-rechtlichen Anbieter drei zentrale Marketing-Einsatzbereiche.²²⁶ Zum ersten sind die Leistungen der einzelnen Kanäle durch entsprechende Instrumente zu koordinieren, zum zweiten sind einzelne Sendungen durch flankierende Marketing-Instrumente zu unterstützen und zum

²²⁰ Vgl. hierzu auch die strategischen Überlegungen für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten von BRANDT (1989), S. 198 ff. Zusätzlich existieren bei den öffentlich-rechtlichen Anstalten für die werbefinanzierten Sendestrecken auch werbemarktorientierte Marketingziele. Vgl. zur Diskussion dieser Ziele SCHUSTER (1995), S. 206 ff.

²²¹ Vgl. zu den aktuellen (und z. T. weiterreichenden) Marketing-Überlegungen der ARD bspw. STRUVE (1995), S. 1 ff., ders. (1996c), S. 16 ff.

²²² Vgl. BRANDT (1989), S. 209 ff.

²²³ Weitere Marketing-Ansatzpunkte ergeben sich, wenn die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Verbund mit der European Broadcasting Union (EBU) gesehen werden. Diese Ansätze dürften jedoch eher den Bereich des Beschaffungsmarketing betreffen.

²²⁴ Vgl. STRUVE (1996c), S. 18. Vgl. hierzu auch BETZ (1997), S. 2 ff. sowie zu den Schwerpunkten des Kinderkanals PROGRAMMKOMMISSION (1997), S. 17 ff.

²²⁵ Vgl. zum Begriff auch STRUVE (1995), S. 3.

²²⁶ Als weitere Einsatzbereiche des Marketing könnten bspw. die Vermarktung von Zusatzdiensten über das Internet und Multiplex-Angebote im digitalen Fernsehen abgegrenzt werden. Vgl. hierzu STRUVE (1996c.), S. 20 ff.



dritten sind geeignete Instrumente einzusetzen und zu entwickeln, mit denen die Bereitschaft zur Entrichtung der Rundfunkgebühren gefördert wird.

7.2.3. Gemeinsamkeiten

Neben den beschriebenen Unterschieden zwischen den Veranstaltern lassen sich aber auch zwei zentrale Einsatzbereiche von Marketing-Instrumenten erkennen, die für alle Sender relevant sind und vor allem den „Engpaßsektor“ Rezipientenmarkt betreffen:

1. Angesichts der Vielzahl der vorhandenen TV-Kanäle ist es für alle Sender wichtig, ein unverwechselbares, eigenständiges Profil bei den Rezipienten zu entwickeln. Das bedeutet, daß die Sender Instrumente entwickeln müssen, die den Aufbau einer channel identity unterstützen. Als wichtiges Hilfsinstrument ist in diesem Zusammenhang das Corporate Identity-Konzept zu nennen.²²⁷
2. Zusätzlich müssen Programm-Highlights geschaffen und die Rezipienten auf Besonderheiten im laufenden Programm aufmerksam gemacht werden, damit sich die Veranstalter gegenüber der Konkurrenz profilieren können. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, Sendungen oder „Sendestrecken“ als „Marken“ am Fernsehmarkt zu etablieren.²²⁸

Vor diesem Hintergrund werden im folgenden die - für alle Rundfunkveranstalter wichtigen - rezipientenmarktbezogenen Marketing-Instrumente vergleichsweise intensiver diskutiert als die werbemarktorientierten Instrumente.

7.3. Marketinginstrumente und Marketing-Mix von Rundfunkanbietern

Sowohl auf dem Rezipienten- als auch auf dem Werbemarkt steht den Rundfunkanbietern ein reichhaltiges Marketinginstrumentarium zur Verfügung. Diese marktbeeinflussenden Instrumente sind entsprechend der jeweils verfolgten Marketingstrategie unter strategischen Gesichtspunkten auszuwählen und zu gewichten. Die konkrete Zusammenstellung der verschiedenen Instrumente bildet im Rahmen der taktischen Marketingplanung das aktuelle Marketing-Mix. Das Marketing-Mix umfaßt - wie bereits angesprochen - leistungs-, entgelt-,

²²⁷ Mit Hilfe des - in der Literatur nicht einheitlich definierten - Corporate Identity (CI) - Konzepts können Unternehmen ihre Selbstdarstellung und ihr Verhalten unternehmensintern und -extern gezielt steuern. Vgl. zur Anwendung des CI-Konzepts in Rundfunkunternehmen ausführlich FÖLL (1995).

²²⁸ Vgl. zur Anwendung des markenpolitischen Instrumentariums auf einzelne Rundfunksendungen MAGGHSSOUDNIA (1995). Sendestrecken, d. h. mehrere Sendungen umfassende Zeitabschnitte im Programm (bspw. der nachmittägliche, drei Talk-Shows umfassende Wochentags-Zeitabschnitt zwischen 13 und 16 Uhr bei RTL) eignen sich als Marketing-Objekte, wenn bestimmte, zielgruppen- und sendeplatzspezifische Rundfunknutzungsschemata vorliegen: Der Sender versucht in diesem Falle, hohe audience flows zu generieren. Das bedeutet, daß die Zuschauer einer Sendung aufgrund der einheitlichen „Aufmachung“ der Sendestrecke auch die nächste Sendung konsumieren.

distributions- und kommunikationspolitische Instrumente. Bei der Erörterung der Marketinginstrumente ist darauf hinzuweisen, daß zwischen den einzelnen Instrumentalebene starke Interdependenzen und Überschneidungen bestehen können, auf die nicht immer im einzelnen verwiesen werden kann. Das bedeutet, daß Instrumente, die bspw. der Kommunikationspolitik zugeordnet werden (Bereitstellung unverschlüsselter Angebote eines pay-TV-Anbieters), durchaus entgeltpolitische Aspekte aufweisen.²²⁹ Die stärksten Überschneidungen bestehen im Rundfunkbereich allerdings zwischen den produktpolitischen und den kommunikationspolitischen Instrumenten, da der Kommunikationskanal (bspw. für einen Trailer oder eine Programmankündigung) mit dem Produkt (Fernsehprogramm/Kanal) identisch ist. Daher könnten bestimmte, in Abbildung 18 der Kommunikationspolitik zugeordnete Elemente (bspw. das TV-Design oder die On-Air-Promotion), genauso gut der Produktpolitik zugeordnet werden. Trotz dieser Abgrenzungsprobleme wird innerhalb der folgenden Erörterungen der Differenzierung der vier Instrumentalbereiche „Entgelt“, „Produkt“, „Distribution“ und „Kommunikation“ gefolgt.

7.3.1. Kontrahierungs-/Entgeltpolitik

Kontrahierungs- bzw. entgeltpolitische Maßnahmen der Rundfunkanbieter beziehen sich auf Variationen des Parameters "Preis" bezüglich der auf den jeweiligen Absatzmärkten offerierten Leistungen. Entgeltpolitische Entscheidungen betreffen daher vor allem die Fragen der Preisfestsetzung für einzelne Angebote und der Strukturierung der Tarife für das Gesamtangebot. Die folgende Darstellung beschränkt sich auf die drei zentralen Finanzierungsinstrumente für Fernsehveranstalter, die Werbe-, die Entgelt- und die Gebührenfinanzierung.²³⁰

7.3.1.1. Werbefinanzierung

Die Entgeltpolitik werbefinanzierter Anbieter bezieht sich grundsätzlich auf den Werbemarkt, da der in Geldeinheiten ausgedrückte Preis eines werbefinanzierten Programms für den Rezipienten gleich Null ist. Als nichtmonetärer Preis kann allerdings das Zeitopfer angesehen werden, das die Konsumenten für die Rezeption der Werbespots aufbringen müssen. Insofern ist die Entscheidung eines Senders, die Werbezeiten im Programm zu reduzieren, als entgeltpolitische Maßnahme aufzufassen.

Entgeltpolitische Strategien richten sich demnach auf die Werbungtreibenden als Zielgruppe. Sie stehen allerdings in einem engen Zusammenhang mit produktpolitischen Strategien, d. h. bspw. dem Angebot von Sonderwerbformen. Einen klassischer Grenzfall zwischen Entgelt- und Produktpolitik stellt das Bartering dar: Beim Bartering tauscht der Fernsehsender Sendezeit gegen ein von Werbungtreibenden produziertes und mit Werbespots versehenes Programm

²²⁹ Vgl. hierzu unten, Abschnitt 7.3.1.2.

²³⁰ Vgl. zur Gesamtübersicht der Finanzierungsformen oben, Abschnitt 3.2.4. sowie die dort genannten Quellen.



ein.²³¹ Als wichtige entgeltpolitische Instrumente sind vor allem die nach Tages- und Jahreszeiten differenzierten Tarife der Veranstalter zu nennen, zusätzlich werden z. T. TKP-Garantien oder Rabatte für Großkunden eingeräumt.

7.3.1.2. Entgeltfinanzierung

Das entgeltpolitische Instrumentarium von pay-TV-Anbietern wurde bereits in den vorangegangenen Abschnitten erwähnt.²³² Im Rahmen der für pay-TV denkbaren Finanzierungsmöglichkeiten spielt theoretisch auch die Werbung eine Rolle; der Einsatz der Werbefinanzierung, bspw. während der unverschlüsselt ausgestrahlten Programmstrecken, reduziert jedoch den Differenzierungsspielraum gegenüber den konkurrierenden werbefinanzierten Programmen (und wirkt sich dementsprechend u. U. in Form einer Minderung der Zahlungsbereitschaft der Rezipienten aus). Daher liegt das Schwergewicht der entgeltpolitischen Instrumente der pay-TV-Veranstalter auf der Rezipientenseite. Anzusprechen sind hier neben der Preisfestsetzung die Möglichkeiten, die sich durch Tarifstruktur- und Preisdifferenzierung ergeben.

Zur Festsetzung der Preise für Entgeltfernsehangebote könnten, wenn sich mittels ausreichenden empirischen Datenmaterials konkrete Nachfragefunktionen bzw. bekundete Zahlungsbereitschaftswerte der Zielgruppen feststellen lassen, unter Zuhilfenahme verschiedener theoretischer Preisbildungskonzepte Preissetzungsempfehlungen aufgestellt werden.²³³ Da Daten hinsichtlich der Zahlungsbereitschaft für noch nicht am Markt befindliche Angebote (z. B. pay-per-view-Spielfilme) vergleichsweise schwer ermittelt werden können und hinsichtlich ihrer Zuverlässigkeit zurückhaltend beurteilt werden müssen, dürfte in der Praxis auf heuristische Prinzipien der Preisfestlegung zurückgegriffen werden.²³⁴

Eine kostenorientierte Preisfestsetzung läßt sich vergleichsweise unaufwendig praktizieren, indem zunächst die Kosten des Entgeltfernsehangebots zuzüglich eventueller Renditeanteile auf die geplante Gesamtheit der Nutzer umgelegt werden.²³⁵ Unter Umständen werden bei dieser Vorgehensweise aber Ertragspotentiale verschenkt, wenn die Absatzpreise zu niedrig liegen. Eine marktorientierte Festlegung von Absatzpreisen müßte sich demgegenüber -

²³¹ Vgl. zum Bartering SIEBEN/SCHWERTZEL (1996) sowie die dort angegebenen Quellen.

²³² Vgl. oben, Abschnitt 7.1. ff.

²³³ Vgl. zur Preisfestsetzung im entgeltfinanzierten Fernsehen PAGENSTEDT (1996), S. 221, MICHAELSEN (1996), S. 67 ff.

²³⁴ MICHAELSEN (1996) nennt einen optimalen Preis von DM 9,- für eine Spielfilmausstrahlung. Der Verfasser räumt aber ein, daß große Unterschiede innerhalb der einzelnen Programm-gattungen bestehen. Vgl. ebd., S. 67 f. sowie XIII f. Vgl. zur Zahlungsbereitschaft für pay-per-view nach Programmsparten auch PAGENSTEDT (1996), S. 231.

²³⁵ Vgl. zu Begriff und Anwendung der kostenorientierten Preisbestimmung MEFFERT (1986), S. 325 ff.

unter Inkaufnahme der oben erwähnten Meß- und Zuverlässigkeitsprobleme - primär an der bekundeten Zahlungsbereitschaft der Rezipienten orientieren.²³⁶

Durch eine Preisdifferenzierung²³⁷ der homogenen Leistung pay-TV können dessen Gesamtabsatzmenge und die daraus resultierenden Erlöse theoretisch gesteigert werden, indem mittels gezielter Marktaufteilung in den Marktsegmenten unterschiedliche Preise verlangt werden. Grundlegende Voraussetzungen einer erfolgreichen Preisdifferenzierung sind heterogene Rezipientenpräferenzen und weitgehend ausgeschlossene Arbitragemöglichkeiten zwischen den Rezipientensegmenten sowie die Definierbarkeit hinreichend großer Teilmärkte. Zusätzlich sollte durch den Einsatz der Preisdifferenzierung selbst die Zahlungsbereitschaftsstruktur nicht verändert werden (Linksverschiebung der Nachfragekurve oder Drehung der Kurve in den Bereich niedrigerer Zahlungsbereitschaft). Denkbare Ansatzpunkte der Preisdifferenzierung sind folgende fünf Kriterien, die sich gegebenenfalls auch miteinander kombinieren lassen:

1. Rezipientenbezogene wirtschaftliche und demographische Merkmale (Alter, Ausbildung, Familienstand, rechtlicher Status, bspw. Gaststätten und Hotels),
2. Räumliche Kriterien (Wohnort, städtebezogene Sondertarife),
3. Zeitliche Staffelung (Subskriptionspreise, Treuerabatte, tageszeitabhängige pay-per-view-Preise),
4. Quantitative Merkmale (Mengenbezogene Tarife und Rabatte beim pay-per-view, kostenlose Bonusprogramme bei Mehrkanalanbietern) und
5. Materiell-sachliche Merkmale (vertriebskanalabhängige Tariffdifferenzierung, Preisabschläge bei Wiederholungsprogrammen sowie Preisklassen beim pay-per-view).²³⁸

Als eine weitere mögliche Form der Preisdifferenzierung wäre die Ausstrahlung von Werbung innerhalb des entgeltfinanzierten Fernsehens anzusehen.²³⁹

Insgesamt dürften sich diejenigen Differenzierungstypen am leichtesten durchsetzen lassen, die auch in anderen Wirtschaftsbereichen bereits verbreitet und auch akzeptiert sind. Hierzu zählen die eher an qualitativen und quantitativen Leistungsmerkmalen orientierten Differenzierungskriterien wie Mengenra-

²³⁶ Vgl. PAGENSTEDT (1996), S. 221 ff.

²³⁷ Vgl. zum folgenden SIEBEN/SCHWARTZEL (1993), S. 84 ff. sowie PAGENSTEDT (1996), S. 224 ff. Vgl. zur ökonomischen Beurteilung der Preisdifferenzierung allgemein TRAIN (1991), S. 5 ff. sowie VARIAN (1995), S. 407 ff., der dieses Vorgehen als Preisdiskriminierung bezeichnet.

²³⁸ Insbesondere die Merkmale 1, 3, 4 und 5 werden oder wurden bereits von Pay-TV-Veranstaltern angewendet. Vgl. zur Ausgestaltung der Preisdifferenzierung in der Praxis auch PAGENSTEDT (1996), S. 225.

²³⁹ Vgl. ebd., S. 225.



batte oder tageszeitliche Staffellungen. Auch Sozialkomponenten,²⁴⁰ bspw. Studentenermäßigungen dürften weitgehend akzeptiert werden, während eine regionale Differenzierung bei den Rezipienten wohl weniger Verständnis finden würde. Für eine Preisdifferenzierung gilt der Grundsatz, daß die differenzierungsinduzierten Grenzerlöse nicht unter den differenzierungsinduzierten Grenzkosten (für technische Umstellungen und eventuelle Abwanderungen von Kunden, die die Differenzierung nicht akzeptieren) liegen dürfen.²⁴¹

Eine weitere, vor allem für pay-per-view-Anbieter interessante Differenzierungsoption stellen multi-part-tariffs und self-selecting-Tariffs dar. Multi-part-tariffs umfassen eine oder mehrere Kombination aus Grundgebühren und nutzungsdauerabhängigen Preisen.²⁴² Bei Self-selecting-tariffs handelt es sich um eine Vielzahl möglicher Tarife, aus denen der Kunde denjenigen auswählen darf, der seiner Bedürfnisstruktur am angemessensten ist (bzw. von dem er sich selbst den niedrigsten Abrechnungsbetrag erhofft).²⁴³

7.3.1.3. Gebührenfinanzierung

Bei der Rundfunkgebührenfinanzierung bestehen für die öffentlich-rechtlichen Veranstalter keine unmittelbaren entgeltpolitischen Gestaltungsmöglichkeiten, da das Gebührenfestsetzungsverfahren gesetzlich geregelt ist.²⁴⁴ Die Rundfunkanstalten melden im ersten Schritt einen Finanzbedarf an, der - im zweiten Schritt - von der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF) überprüft wird. Im dritten Schritt legen die Ministerpräsidenten eine bundeseinheitliche Grund- und Fernsehgebühr fest, sind aber an die Gebührenempfehlung der KEF gebunden. Folglich sind die entgeltpolitischen Möglichkeiten innerhalb des Gebührenmarketing stark eingeschränkt: Die Rundfunkanstalten können lediglich versuchen, die Zahl der erfaßten Rundfunkteilnehmer - als Mengenkompone-
nente der Rundfunkgebühreneinnahmen - zu beeinflussen.²⁴⁵ Weitere, sehr geringe Gestaltungsmöglichkeiten, ergeben sich bei der Gewährung von Gebührenbefreiungen für die Rundfunkteilnehmer.²⁴⁶

²⁴⁰ Die Akzeptanz von Sozialtarifen für Rentner und Studenten wird allerdings von PAGENSTEDT (1996), S. 225, positiv bewertet.

²⁴¹ Vgl. SIEBEN/SCHWERTZEL (1993), S. 84.

²⁴² Vgl. hierzu allgemein TRAIN (1991), S. 191 ff.

²⁴³ Vgl. ebd., S. 263 ff.

²⁴⁴ Vgl. RSTV (1996), RFinStv (1996).

²⁴⁵ Vgl. zu den Teilnehmerakquisitionsmöglichkeiten der Rundfunkanstalten exemplarisch KEF (1995), Tz. 88 ff. sowie GEZ (1996), S. 13 ff.

²⁴⁶ In Berlin und NRW werden bspw. die Gebührenbefreiungen von den Sozialämtern gewährt und sind damit nicht von den Rundfunkanstalten beeinflussbar. Vgl. zur Darstellung und Beurteilung der Gebührenbefreiungspraxis der Rundfunkanstalten auch KEF (1995), Tz. 566 ff.

7.3.2. Leistungs-/Programmpolitik

7.3.2.1. Rezipientenmarktorientierte Programmpolitik

Die im folgenden als Leistungspolitik bezeichnete Produkt- und Sortimentspolitik eines Fernsehprogrammanbieters umfaßt nach MEFFERT "alle Entscheidungstatbestände, welche sich auf die marktgerechte Gestaltung des Leistungsprogramms beziehen".²⁴⁷ Das Leistungsprogramm eines Fernsehanbieters besteht aus der - letztlich bedürfnisbefriedigenden - Kernleistung Fernsehprogramm und daran möglicherweise gebundene Leistungen wie videotext. Beim pay-TV umfaßt das Leistungsprogramm zusätzlich codier- und abrechnungsorganisatorische Leistungen.²⁴⁸ Zusatzleistungen als ergänzende Bestandteile des Leistungsprogramms (bspw. Eintrittskarten für Fernsehshows oder einen Programminformationsdienst) werden aufgrund ihres überwiegend kommunikationspolitischen Charakters unter diesem Gesichtspunkt erörtert.²⁴⁹

Die Schwerpunkte der Leistungspolitik von Fernsehanbietern liegen bei der Gestaltung der einzelnen Sendungen und ihrer Positionierung im Programm-schemata. Zusätzlich erscheint die Servicepolitik von besonderer Bedeutung für die Leistungspolitik, wobei die Grenzen zwischen Service- und Kommunikationspolitik aufgrund der Eigenart des Mediums Rundfunk fließend sind. Im Zusammenhang mit der werbemarktbezogenen Dimension der Leistungspolitik ist darauf zu verweisen, daß die im folgenden dargestellten rezipientenbezogenen Maßnahmen letztlich die werbemarktbezogenen Instrumente unterstützen.²⁵⁰

Insbesondere für Sparten- und Pay-TV-Anbieter, aber auch für Vollprogrammveranstalter haben sich gleichförmige zeitliche Programmschemata als wichtigstes Instrument zur Orientierung der Rezipienten bewährt. So ist bspw. für Spartenprogramme unabhängig von ihrer Finanzierungsform eine Aufteilung des täglichen Programmablaufs in Programmleuten zu empfehlen.²⁵¹ Diese Schemata sind innerhalb der Woche beizubehalten und bieten dem Zuschauer zu festen Zeiten sein gewohntes Programm (sogenanntes Stripping - Verfahren). Die Programmstruktur sollte an Wochenenden und Feiertagen allerdings den geänderten Sehgewohnheiten der Zuschauer angepaßt werden. Insbesondere bei den Spartenprogrammen sollte die Programmgestaltung von der Grundkonzeption eines jederzeit ungezielt möglichen Programmzugriffs dominiert sein. Auch ein hoher Wiederholungsanteil kann - in Form eines als Rotationsprogramm aufgebauten Programmschemas - sinnvoll und ohne überflüssigen Zuschauerverlust - in ein solches Gerüst eingepaßt werden. Diese Aussage gilt ebenfalls für die Programmstrukturen entgeltfinanzierter Sender und werbe-

²⁴⁷ MEFFERT (1986), S. 361.

²⁴⁸ HETZENEGGER (1993), S. 50 f.

²⁴⁹ Vgl. unten, Abschnitt 7.3.4.

²⁵⁰ Werden die hier angestellten Betrachtungen auf den Werbemarkt übertragen, so ergibt sich eine noch stärkere Überschneidung der kommunikations- und leistungspolitischen Instrumente als im Zusammenhang mit der rezipientenorientierten Analyse. Vgl. hierzu unten, Abschnitt 7.3.2.2.

²⁵¹ Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 51.



finanzierter Vollprogramme. Angesichts der - mit zunehmender Kanalzahl - wachsenden Auswahlmöglichkeiten der Zuschauer sollte sich der Einsatz der leistungspolitischen Instrumente auch darauf konzentrieren, den Rezipienten Orientierungshilfen zu eröffnen.²⁵²

Angesichts der stetig wachsenden Anbieterzahlen ist es für alle Kanäle unerlässlich, das eigene (Gesamt-)Programm gegenüber der Konkurrenz zu profilieren.²⁵³ Eine solche Profilierung erfolgt auf der einen Seite durch eine Programmpräsentation, die der Markenbildung bei Handel und Industrie vergleichbar ist. Das anbieterspezifische Präsentationskonzept kann - bspw. bei Spartenanbietern darin bestehen - bei den eigengefertigten Programmteilen eine vergleichbare Dekoration bzw. redaktionelle Darbietungsform zu wählen, eingestreute Sederlogoeinblendungen in den Programmablauf einzubinden (oder dies bewußt nicht zu tun wie zeitweise die ARD im ersten Programm) sowie die Eigenwerbung bzw. On-Air-Promotion in das Programmkonzept einzubinden. Eine visuell einheitliche Gestaltung ist i. d. R. für Spartenprogramme (z. B. ntv und viva) vergleichsweise unaufwendiger als für Vollprogramme. Letztere haben allerdings bessere Möglichkeiten, ein eigenständiges publizistisches Image zu pflegen, indem sie auch aufwendigere bzw. qualitativ hochwertige Sendungen in das Gesamtprogramm aufnehmen, die keine positiven Deckungsbeiträge erwirtschaften.²⁵⁴ Solche Programmteile zielen darauf ab, den vom Sender gepflegten "gesellschaftlichen Anspruch" bzw. "kulturelle Kompetenz" zu dokumentieren.²⁵⁵

Die Leistungspolitik der Rundfunkanbieter umfaßt auch Fernseh-Supplements, von denen als wichtigste zunächst Videotext-Angebote zu nennen sind. Videotext stellt bereits heute für eine Vielzahl erwachsener Fernsehnutzer ein wichtiges Zusatzmedium dar, welches insbesondere zur Deckung des aktuellen Informationsbedarfs genutzt wird. Videotextangebote lassen sich jedoch auch um programmbegleitende Übersichten bzw. Detailinformationen zum Programm erweitern. Vor allem bei den Spartenanbietern läßt sich durch besonders spezialisierte Angebote (bspw. Hitparaden (viva) oder Börsenkurse und ähnliche Finanzinformationen (ntv oder business-channels) die Zuschauerbindung erhöhen. Ein Problem stellen allerdings die - bisher noch systembedingt - mit zunehmendem Angebotsumfang wachsenden Zugriffszeiten dar. Videotextange-

²⁵² Vgl. ebd., S. 52 f.

²⁵³ Bei den im folgenden aufzuzählenden leistungspolitischen Instrumenten ergeben sich die oben bereits angesprochenen Überschneidungen zur Kommunikationspolitik. Vgl. daher auch unten, Abschnitt 7.3.4.

²⁵⁴ Vgl. zur Deckungsbeitragsrechnung von werbefinanzierten Fernsehveranstaltern SIEBEN/SCHWERTZEL (1997), S. 32.

²⁵⁵ Ein Beispiel hierfür sind die unverschlüsselten Programmteile von premiere, die zeitweise die (Grimme-)preisgekrönte Talkshow 0137 sowie ausgewählte Kulturereignisse und Dokumentationen enthielten.

bote sollten sich daher nur auf eine hochselektive Auswahl speziell für die Zielgruppe interessanter Fakten beschränken.²⁵⁶

Einen - weiteren - Grenzfall zwischen Leistungs- bzw. Servicepolitik und Kommunikationspolitik stellen die von Rundfunkveranstaltern zunehmend offerierten On-Line-Angebote - und speziell die Internetangebote im World Wide Web - dar.²⁵⁷ Charakteristische Komponenten dieser Angebote sind zur Zeit neben allgemeinen Informationen zum Veranstalter und Informationen zum Programm vor allem diverse, sehr heterogene Serviceleistungen (bspw. ein Audio- und Live-Audio-Bereich sowie Merchandising-Offerten). Vielfach werden interaktive Leistungen (Dialogmöglichkeiten für die Nutzer) angeboten.²⁵⁸ Die Angebote der Sender sind allenfalls in ihren Grundstrukturen vergleichbar. Vielfach versuchen die Veranstalter, sich durch ganz spezifische Leistungsmerkmale zu profilieren, wobei Imagewerte und Kompetenzen, die einzelnen Programmen/Kanälen zugeschrieben werden, vielfach im Online-Angebot aufgegriffen werden (z. B. Angebote des WDR zur „Lindenstraße“).²⁵⁹ Die Internetseiten lassen sich nach ihrem institutionellen Bezug grob in drei Grundtypen, in gesamthausbezogene, programmbezogene und sendungsbezogene Angebote, differenzieren.²⁶⁰ Für Internet/WWW-Angebote können folgende allgemeingültige Gestaltungsempfehlungen genannt werden.²⁶¹

1. Dialogfähigkeit: Das Internet bietet - ebenso wie Telefon-Hot-Lines oder TED - die Möglichkeit, die Ein-Weg-Kommunikation zwischen Sender und Rezipient um interaktive Komponenten zu ergänzen.
2. Multioptionalität: Im Internet können Informationen auf verschiedene Art und Weise abgerufen werden (bspw. mit/ohne Animation oder Sprachunterstützung). Dadurch kann den individuellen Bedürfnissen der Anwender besser Rechnung getragen werden als bei standardisierten Serviceformen, wie bspw. dem Videotext.
3. Nutzen- und Unterhaltungswert: Der Unterhaltungs- bzw. Informationswert eines On-Line-Angebots ist zentral für dessen Erfolg im Netz. Der Rundfunkanbieter sollte daher vorrangig Inhalte präsentieren, die von

²⁵⁶ Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 56. Vgl. zu den Videotextangeboten der Rundfunkunternehmen auch ZIMMER (1995), S. 30 ff.

²⁵⁷ Eine Übersicht über die On-Line-Angebote der Rundfunkanbieter geben SCHRÖTER/EWALD (1996), S. 478 ff. sowie JEKUBZIK (1996), S. 1.

²⁵⁸ Vgl. SCHRÖTER/EWALD (1996), S. 479.

²⁵⁹ Vgl. ebd., S. 479.

²⁶⁰ Vgl. ebd., S. 479.

²⁶¹ Vgl. zum folgenden HOFFMANN (1996), S. 69. Die dort genannten Empfehlungen für kommerzielle Auftritte (der Werbewirtschaft) im Internet wurden hier exemplarisch auf die für Rundfunkveranstalter relevanten Marketing-Ziele übertragen. Die Aufzählung ist keinesfalls als abschließende Gestaltungsempfehlung zu verstehen. Vgl. zur tatsächlichen Präsentation der Rundfunkveranstalter auch die oben, in Fn. 258, aufgeführten Quellen sowie die dort beschriebenen Internet-Adressen. Vgl. zu den Profilen (und den Interessen) der (derzeitigen) Internet-Anwender ZIMMER (1996), S. 487 ff.



den Rezipienten bzw. den Internet-Nutzern als besonders interessant, abwechslungsreich und spannend erlebt werden.

4. Anwenderfreundlichkeit: Bei der Gestaltung der Seiten sollte vor allem darauf geachtet werden, daß die Struktur des Angebots erkennbar ist und von den Nutzern problemlos nachvollzogen werden kann.
5. Aktualität und Flexibilität: Die Internet-Seiten sollten permanent gepflegt und aktualisiert werden, um die Nutzer langfristig an das Angebot des Senders zu binden. Ferner sind On-Line-Angebote flexibel zu gestalten, um sie bei Bedarf an neue technische Entwicklungen im Netz und neue Anwenderkreise anzupassen.

Weitere denkbare Supplements, die allerdings zur Zeit noch keine gravierende Bedeutung für werbe- und entgeltfinanzierte Anbieter besitzen, sind videoprint und videodat. Diese Verfahren ermöglichen durch Verbindungen zwischen Fernsehschirm und Computer Bild- oder Textausdrucke sowie die Nutzung und Aufbereitung vom Programmanbieter übermittelter Daten. Eine Orientierung des Angebots an diesen Hardware-Optionen dürfte insbesondere mit der Durchsetzung digitaler Fernsehübertragungssysteme auf mittlere Sicht für die Veranstalter interessant werden. Zu vermuten bleibt jedoch, daß diese Angebotsformen der Entgeltfinanzierung vorbehalten bleiben.²⁶² Als weitere Serviceleistungen der Rundfunkunternehmen sind programmbezogene (Telefon- und Fax-)Hotlines, Telefonansagedienste und die Ankündigung spezieller Programmereignisse in anderen Medien zu nennen.²⁶³ Zur Servicepolitik sind auch programmnahe Zusatzangebote zu zählen (bspw. bei einem Business-Sender eine Übersicht über Reiseangebote oder Finanzdienstleistungen).

Die skizzierten rezipientenbezogenen Serviceleistungen sind keinesfalls als abschließende Aufzählung zu verstehen; sie ergänzen die Kernleistung Fernsehprogramm und haben starke kommunikative Wirkungen, da sie die Rezipientenbindung verstärken. Auf diese Weise kann das Programmangebot um zusätzliche Nutzungs- und Identifikationsanreize ergänzt. Der Veranstalter erhält sich dadurch die Möglichkeit, sich gegenüber der zunehmenden Konkurrenz eine unique-selling-proposition zu verschaffen.

Speziell bei pay-TV-Anbietern gehört auch die Ausgestaltung der Decoder- und Abrechnungssysteme zum Leistungsprogramm. An dieser Stelle sollen jedoch einige grundsätzliche Ausführungen genügen.²⁶⁴ Decodersysteme sollten für in naher Zukunft anbietbare pay-TV-Formen offen, bedienungs- und wartungsfreundlich sowie aus Rezipientensicht nicht zu kostenintensiv sein. Das heißt zum Beispiel, daß der Decoder über die Fernbedienung des Fernsehgerätes ansprechbar, durch Entnahme angebotsspezifischer Chipkarten für be-

²⁶² Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 57.

²⁶³ Vgl. hierzu exemplarisch die von VOLPERS/SCHNIER (1996), S. 249, beschriebenen Serviceelemente des Senders EINS LIVE (bspw. Hotline, Faxline, E-Mailbox).

²⁶⁴ Vgl. zu den möglichen Charakteristika der Decoder- und Abrechnungssysteme beim pay-TV MICHAELSEN (1996), S. 75 ff.

stimmte Kanäle sperrbar und ohne größere zusätzliche Kenntnisse bedienbar sein muß. Darüberhinaus darf der Zugriff auf die unverschlüsselt empfangbaren Fernsehangebote nicht erschwert werden. Aus Anbietersicht ist Piratensicherheit wichtig, wobei allerdings darauf zu achten ist, daß das decodierte Fernsehsignal qualitativ keine Einbußen gegenüber den unverschlüsselt übertragenen Programmen erkennen läßt. Pay-tv-Decoder sollten mindestens Stereo- bzw. Zweikanalton gewährleisten und breitbildformatfähig sein.²⁶⁵ Die Gestaltung von Abrechnungssystemen umfaßt neben entgeltpolitischen Entscheidungen auch Fragen der Leistungspolitik. Wenn die pay-TV-Entgelte mittels technischer Rückkoppelung direkt erfaßt werden können, ist ein gemeinsames Inkasso aller durch die Nutzung eines Kommunikationsnetzes bedingten Entgelte in Betracht zu ziehen. Damit kann die Abrechnungskontrolle für den Zahlungspflichtigen erleichtert werden, wenn mehrere pay-TV-Anbieter in Anspruch genommen werden.²⁶⁶ Weitere servicepolitische Aspekte ergeben sich aus der erforderlichen Empfangsinfrastruktur von pay-TV: Aufgrund der technischen Anforderungen der Decoder (Peripherie) ist es wichtig, daß ein dezentraler, Rund-um-die-Uhr Techniker-Service angeboten werden kann (Decoderinstallation und -wartung). Als weitere, unverzichtbare Komponente des Services bei pay-TV-Veranstalters ist die Herausgabe einer eigenständigen Programmzeitschrift mit umfassenden Erläuterungen des Angebots zu nennen.²⁶⁷

7.3.2.2. Werbemarktorientierte Leistungspolitik

Die werbemarktorientierte Leistungspolitik betrifft sämtliche leistungspolitischen Maßnahmen, mit denen die Programm- und Werbezeitgestaltung an den Bedürfnissen der werbetreibenden Wirtschaft ausgerichtet wird.²⁶⁸ Ziel der Leistungspolitik ist es, minimale Streuverluste und maximale Aufmerksamkeits- bzw. Erinnerungswerte für die ausgestrahlte Werbung zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang sind die im Rundfunkstaatsvertrag festgehaltenen Rahmenbedingungen für die Gestaltung und Ausstrahlung von Werbung zu berücksichtigen.²⁶⁹ Generell dürfen Werbungtreibende das übrige Programm inhaltlich nicht beeinflussen. Ferner sind insbesondere inhaltliche (Kennzeichnung, Un-

²⁶⁵ Vgl. ebd., S. 75 f. sowie HETZENEGGER (1993), S. 57 ff.

²⁶⁶ Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 59.

²⁶⁷ Vgl. PAGENSTEDT (1996), S. 244.

²⁶⁸ Vgl. zum folgenden FAHLE (1994). In Anlehnung an die Ausführungen oben, in Abschnitt 7.2.1, dürfte sich als Oberziel einer werbemarktbezogenen Leistungspolitik die Optimierung der Kontaktqualität bzw. die Homogenisierung der Rezipientenstruktur formulieren lassen. Theoretisch ist jede rezipientengerichtete Umgestaltung des Leistungsprogramms, bspw. die Aufnahme einer neuen Sendereihe oder eine Umgestaltung des Programmschemas analog als Variation des Leistungsprogramms für die werbungtreibende Wirtschaft interpretierbar.

²⁶⁹ Vgl. RSTV §§ 7 ff. sowie für den privaten Rundfunk §§ 44 ff.



terbrechungsvorschriften) und zeitliche (Dauer der Werbung) Werbebeschränkungen zu berücksichtigen.²⁷⁰

Die werbemarktorientierte Leistungspolitik konzentriert sich auf die angebotenen Werbeformen und die Gestaltung des Werbeumfelds. Neben der Spotwerbung stehen das Sponsoring sowie diverse Sonderwerbeformen, bspw. Dauerwerbesendungen, Teleshopping und das bereits erwähnte Bartering, zur Verfügung.²⁷¹ Unter Sponsoring wird der Beitrag einer Person oder Personenvereinigung zur Finanzierung einer Sendung verstanden. Dabei wird das Ziel verfolgt, den Namen einer Marke, das Erscheinungsbild einer Person oder ihre Tätigkeit bzw. ihre Leistung zu fördern.²⁷² Dauerwerbesendungen bestehen aus redaktionell aufgearbeiteten Teilen; insgesamt dominiert jedoch der werbliche Charakter (z. B. „Glücksrad“, „Der Preis ist heiß“).²⁷³ Bei Teleshopping handelt es sich um an die Öffentlichkeit gerichtete Kaufofferten von Erzeugnissen.²⁷⁴

Bei der Gestaltung des Werbeumfelds konzentrieren sich Rundfunkveranstalter darauf, die einzelnen Werbeformen so im Programm zu positionieren, daß die einzelnen Spots eine optimale Wirkung erzielen können. Dabei sind inhaltliche Verbindungen zum Programm des betreffenden Sendeplatzes bzw. zur angesprochenen Zielgruppe zu berücksichtigen. Bei der Sendeplatzkonzeption sind vor allem saisonale bzw. tageszeitliche Positionierungsaspekte von Bedeutung. D. h. daß die Spots für beworbenen Produkte entsprechend der saisonalen Nutzungsgewohnheiten der Konsumenten im Programm plaziert werden. Ferner werden Massenprodukte vor allem in den Zeiten beworben, in denen auch massenattraktive Fernsehprogramme angeboten werden, um die Streuverluste zu minimieren. Generell muß der Fernsehanbieter sicherstellen, daß

²⁷⁰ In inhaltlicher Hinsicht sind Werbesendungen durch entsprechende optische Gestaltungsmittel eindeutig von anderen Programmteilen zu trennen. Schleichwerbung und der Einsatz unterschwelliger Techniken in der Werbung sind unzulässig. Vgl. Art. 1, § 7 RSTV (1996). Zusätzlich sind Unterbrecherregelungen für bestimmte Programmgattungen zu beachten. In zeitlicher Hinsicht dürfen private TV-Anbieter bspw. nicht mehr als 20 % der täglichen Sendezeit mit Werbung füllen, wobei die Spotwerbung 15 % der Sendezeit ausmachen darf; pro Stunde dürfen maximal 12 Minuten (20 %) Spotwerbung ausgestrahlt werden. Die Werbevorschriften für öffentlich-rechtliche Veranstalter sind sowohl in zeitlicher als auch in inhaltlicher Hinsicht deutlich restriktiver als bei Privatsendern.

²⁷¹ Vgl. zu den Sonderwerbeformen GROTH/PAGENSTEDT (1995), SIEBEN/SCHWERTZEL (1996).

²⁷² Vgl. GROTH/PAGENSTEDT (1995), S. 1.

²⁷³ Diese Sendungen sind durch ein eigenständiges Dauerlogo zu kennzeichnen. Vgl. FAHLE (1994), S. 24 f.

²⁷⁴ Teleshopping ist demnach als Werbeform anzusehen, die gesamte Sendezeit fließt in die Berechnung der zulässigen Werbezeiten ein. Vgl. GROTH/PAGENSTEDT (1995), S. 5.

die Zielgruppen der Werbespots mit den Zielgruppen des ausgestrahlten Programms korrespondieren.²⁷⁵

Servicepolitische Aspekte betreffen spezielle Auswertungen zu den Nutzerpotentialen, der tatsächlichen Nutzerschaft und den besonderen Merkmalen der realisierten Kontaktleistung in quantitativer und qualitativer Hinsicht.²⁷⁶ Denkbar sind zusätzlich spezielle Dienstleistungen für potentielle Werbekunden, bspw. wenn On-Line-Buchungsmöglichkeiten für Werbespots oder Abfragemöglichkeiten zu den Leistungsmerkmalen der Veranstalter im Internet angeboten werden.²⁷⁷

7.3.3. Distributionspolitik

7.3.3.1. Rezipientenmarktorientierte Distributionspolitik

Die Distributionspolitik von Rundfunkanbietern weist einige Besonderheiten bei der Leistungsübermittlung und -verteilung auf, die durch die mediumgebundenen Übertragung von Fernsehsignalen bedingt sind. Wegen der Infrastrukturabhängigkeit der Festlegung des Fernsehsystems (Fernsehnorm und eventuell Codiervorgahren), der Verbindungsmedien (terrestrische Sender, Satellitenabstrahlung, Kabel- oder Telefonnetze), der Ausgestaltung der Sende- und Empfangsstationen (bspw. das Decodersystem, das die erforderliche Nutzerperipherie determiniert) und des Organisationstypus der Übertragungsinstitutionen (Telekom bzw. Satellitenbetreibergesellschaften), kommt ihr eine überwiegend strategische Bedeutung zu.²⁷⁸

Distributionspolitische Entscheidungen betreffen primär die technische Reichweite (bzw. die zur Verfügung stehenden Verbreitungswege) und die qualitative Ausgestaltung (Bild- und Tonqualität, z. B. Stereo- oder Mehrkanalton sowie für pay-TV-Angebote die Verschlüsselung und die Abrechnungszeiträume bzw. Entgeltformen) der technischen Distribution von Rundfunkprogrammen. Beim pay-TV umfaßt die Distributionspolitik zusätzlich die Organisation der Kundenbetreuung vor Ort, d. h. den Vertrieb der Decoder und Chipkarten an die Kunden.²⁷⁹

²⁷⁵ Vgl. FAHLE (1994), S. 49 ff. D. h. bspw. daß Spots für Produkte die von Kindern verwendet werden, hauptsächlich in den überwiegend von Kindern rezipierten Familienprogrammen auszustrahlen sind.

²⁷⁶ Als Beispiele für solche Auswertungen sind u. a. regelmäßige Veröffentlichungen der Werbevermarktungsgesellschaften bzw. -abteilungen zu nennen: Vgl. bspw. IP/PEAK-TIME (1996). Aktuelle Veröffentlichungen zur qualitativen Medienforschung werden genannt von BERGMANN (1997).

²⁷⁷ Die Home-Pages der privaten und öffentlich-rechtlichen Veranstalter umfassen zur Zeit überwiegend rezipientenorientierte Angebote. Vgl. SCHRÖTER/EWALD (1996), S. 478 ff.

²⁷⁸ Vgl. hierzu auch die Erläuterungen und Beispiele oben, in den Abschnitten 3.2.5. und 5.2.2.

²⁷⁹ Vgl. zur Distributionspolitik entgeltfinanzierter Veranstalter MICHAELSEN (1996), S. 69 sowie PAGENSTEDT (1996), S. 200 ff.



Für (Sparten-)Anbieter, die sich auf eingegrenzte Marktsegmente konzentrieren wollen, ist aufgrund der z. Zt. noch vergleichsweise hohen Distributionskosten pro erreichtem Zuschauer eine Beschränkung auf selektierte Verbreitungswege häufig unumgänglich. So ist bspw. bei Angeboten für in großstädtischen Ballungsräumen lebende Zielgruppen eine Verbreitung des Programms im Kabelnetz häufig ausreichend und stellt zusätzlich die kostengünstigste Distributionsvariante dar. In den USA ergeben sich z. B. Kosteneinsparungs- bzw. sogar Finanzierungsmöglichkeiten für Veranstalter, bei denen die Beschränkung auf einen bestimmten Distributionsweg (z. B. das Kabelnetz) zum Exklusivitätsmerkmal des Programms erhoben wird. In diesem Fall zahlen Kabelnetzbetreiber ein Entgelt für die Weiterverbreitung des betreffenden Programms in ihrem Kabelnetz. Ein anderes Beispiel für Exklusivprogramme, die aber z. T. noch nicht unter den Rundfunkbegriff fallen dürften, sind Flughafen-, Kaufhaus- oder Hotelprogramme, die die jeweiligen Gewerbetreibenden käuflich erwerben müssen, um sie an ihre Kunden kostenlos weiterverbreiten zu dürfen. Angesichts der derzeit noch relativ knappen Distributionskanäle in Deutschland sind die distributionspolitischen Spielräume der Rundfunkanbieter jedoch (noch) stark eingeschränkt.

7.3.3.2. Werbemarktorientierte Distributionspolitik

Bei der auf den Werbemarkt bezogenen Distributionspolitik kann zwischen akquisitorischer und physischer Distribution unterschieden werden.²⁸⁰ Die akquisitorische Distribution betrifft die Bestimmung der Absatzwege, den Verkauf und die Disposition von Werbezeiten. Generell kann man zwischen dem direkten (persönlicher Verkauf) und dem indirekten Vertrieb (Außendienst) unterscheiden werden. Ferner sind die Buchungs- und Informationsmöglichkeiten beim Werbezeitenverkauf von Interesse. Die Veranstalter sollten in der Lage sein, flexibel auf die Kundenanforderungen reagieren zu können. Die Disposition betrifft die Platzierung und Einteilung von Werbebotschaften in Werbeblöcke.²⁸¹ Die physische Distribution umfaßt die Aufarbeitung und Ausstrahlung der von den Werbekunden gelieferten und disponierten TV-Spots durch den Senderbetrieb.²⁸²

7.3.4. Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik eines Fernsehansichters ist die bewußte, spezifischen Marketingzielen dienende Gestaltung marktgerichteter Informationen und Bedeutungsinhalte und deren Übermittlung an die Rezipienten und die Werbekunden.²⁸³

²⁸⁰ Vgl. SCHUSTER (1996), S. 238 ff.

²⁸¹ Bspw. werden Werbespots konkurrierender Unternehmen i. d. R. nicht in einem Block ausgestrahlt.

²⁸² Vgl. SCHUSTER (1995), S. 240 ff.

²⁸³ In der Literatur wird teilweise zwischen allgemeinen kommunikationspolitischen Instrumenten und speziellen Kommunikationsmöglichkeiten im eigenen Programm unter-

7.3.4.1. Rezipientenmarktorientierte Kommunikationspolitik

Die Kommunikationspolitik stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar, weil die Nachfrage für Leistungsangebote der Fernsehveranstalter letztlich auch durch den Informationsstand und die Einstellungen der Rezipienten beeinflusst wird. Als zentrale Einsatzbereiche der Kommunikationspolitik von Rundfunkanbietern sind die bereits im Zusammenhang mit der Servicepolitik angesprochene Eigenwerbung (in anderen Medien und im eigenen Programm), die Verkaufsförderung, visuelle Kommunikationsmaßnahmen wie TV-Design sowie die Öffentlichkeitsarbeit (bzw. Public Relations) zu unterscheiden.²⁸⁴

Zu den Maßnahmen der Verkaufsförderung gehören Aktivitäten, mit denen die Aufmerksamkeit der Rezipienten durch zusätzliche außergewöhnliche Reize gesteigert werden soll, um diese zu einer Nutzung eines Fernsehprogramms oder einzelner Sendungen zu motivieren. Fernsehspezifische Verkaufsförderungsaktionen umfassen neben Selbstpräsentationen vor Ort - bspw. mittels gesponserter Veranstaltungen (bspw. der Musiksender VIVA auf dem Kölner Ringfest oder Informationsstände von Sportsendern in einem Stadion) - Zuschaueraktionen (wie telefonische Fragestunden mit prominenten Präsentatoren und Schauspielern aus dem Programm und Programmverantwortlichen) bezüglich des gesamten Fernsehangebots oder einzelner Sendungen, Tage der offenen Tür, Ausflugsprogramme zu Sendungsaufzeichnungen und -übertragungen oder Zuschauerwettbewerbe sowie Gewinnspiele im Rahmen des Programms. Teilweise können die genannten Verkaufsförderungsaktionen auch auf andere Medien bzw. öffentliche Veranstaltungen ausgedehnt werden. Zentrale Bedeutung innerhalb der Verkaufsförderung hat jedoch die Promotion des eigenen Programms in Form von Programmhinweisen, Präsentationen und Hintergrundberichten. Dem Merchandising,²⁸⁵ d. h. der lizenzierten Verwertung von fernsehprogrammspezifischen Symbolen, Images und Sympathien tragenden Identifikationsfiguren für die eigenen Programme, kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung bei der Unterstützung der Zuschaueridentifikation mit dem Programm zu. Bei pay-TV-Anbietern zielen Verkaufsförderungsaktionen primär darauf ab, die Hemmschwelle zur Entgeltzahlung und bei Abonnement-pay-TV auch zur vertraglichen Bindung zu senken. Dabei darf, wie im Zusammenhang mit der Entgeltpolitik bereits erläutert, die strategische Positio-

schieden; woraus wiederum die bereits erwähnten, engen Wechselbeziehungen zwischen Leistungs- und Kommunikationspolitik deutlich werden. Vgl. HOLTSMANN (1994), S. 48 ff.

²⁸⁴ Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 63 ff. HOLTSMANN (1994), S. 48 ff. differenziert dagegen als kommunikationspolitische Instrumentalbereiche von Rundfunkveranstaltern Werbung, Öffentlichkeitsarbeit, Verkaufsförderung, Persönliche Kontakte und interne Kommunikation. FÖLL (1995), S. 74 ff., differenziert vier senderexterne und zwei senderinterne Instrumentalbereiche. Erstere umfassen Werbung, Public Relation, Absatzförderung sowie diverse Formen der Selbstdarstellung im eigenen Medium. Letztere umfassen die persönliche und die mediale Kommunikation.

²⁸⁵ Vgl. zu Begriff und Eigenschaften des Merchandising GROTH/PAGENSTEDT (1995), S. 8 ff.



nierung am Fernsehmarkt nicht gefährdet werden. Damit bleiben für unentgeltliche Lockangebote (wie z. B. Bundesliga-Exklusiv "Spiel der Woche") im pay-TV-Programm nur wenig Spielräume.²⁸⁶ Ferner lassen sich ganz explizit Bindungen schaffen, indem Fernsehanbieter durch gezielt versandtes, programmbegleitendes Promotionmaterial wie Gratiszeitschriften, kleine Werbebeschenke und Versandkataloge für Merchandising-Produkte sowie Kartenbestellservices für die ausgestrahlten Sendungen mit Zuschauerbeteiligung versuchen, ihre Präsenz im Freizeitbereich der Rezipienten über das schnelle Medium Fernsehen hinaus dauerhaft auszubauen.²⁸⁷

Einen - weiteren - Grenzfall zwischen Kommunikations- und Leistungs politik stellt das imagebildende TV-Design dar: Ein profilierendes, identitätsbildendes TV-Design wird für Fernsehsender zunehmend wichtig, um sich gegenüber der Konkurrenz abgrenzen zu können; allerdings ist im Zeitablauf eine gewisse gestalterische Kontinuität zu wahren.²⁸⁸ Dieses Erfordernis gilt auch bezüglich der Jingles von Hörfunkveranstaltern. Diese müssen eine vergleichbare imagevermittelnde Funktion ausüben wie das TV-Design der Fernsehanbieter.

Um das Senderimage in der Öffentlichkeit zu pflegen und besonders die relevanten Umweltbedingungen beeinflussende, gesellschaftliche Gruppen und Persönlichkeiten, insbesondere des politischen Bereichs, für die eigenen Interessen zu gewinnen, ist vor allem längerfristig die Public-Relations-Arbeit als systematische Pflege der Beziehungen zur Öffentlichkeit von großer kommunikationspolitischer Bedeutung.²⁸⁹

7.3.4.2. Werbemarktorientierte Kommunikationspolitik

Mit Hilfe der Kommunikationspolitik soll den Werbekunden verdeutlicht werden, daß das Rundfunkunternehmen als Werbeträger geeignet ist und seine Leistungen qualitativ hochwertig sind.²⁹⁰ Als Zielgruppe der Kommunikationspolitik kommen vor allem Werbeagenturen bzw. deren Mediaeinkäufer sowie Werbeleiter, Produktmanager und Marketingmanager von werbungstreibenden Unternehmen in Frage. Kommunikationspolitische Maßnahmen umfassen u. a. die klassische Medienwerbung, die Sales Promotion/Verkaufsförderung und die Public Relations. Mit Hilfe der Medienwerbung soll ein hoher Bekanntheitsgrad für die Leistungen des Unternehmens aufgebaut und ein positives Image erzielt werden. Verkaufsfördernde Maßnahmen zielen auf die Schaffung von Kaufanreizen durch Verbesserung des von den Kunden wahrgenommenen Preis-Leistungsverhältnisses ab. Zur Verkaufsförderung zählen u. a. die Bereitstellung von Verkaufshilfen (bspw. Broschüren oder Videokassetten) sowie von

²⁸⁶ Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 64 ff.

²⁸⁷ Vgl. ebd., S. 70 f.

²⁸⁸ Vgl. zum TV-Design HOLTSMANN (1994), S. 60 sowie FÖLL (1995), S. 71.

²⁸⁹ Ausführlichere Beispiele für PR-Aktivitäten von Rundfunkunternehmen finden sich bei HOLTSMANN (1994), S. 53 ff., FÖLL (1995), S. 81 ff. sowie speziell für Pay-TV-Veranstalter PAGENSTEDT (1996), S. 217 ff.

²⁹⁰ Vgl. zum folgenden SCHUSTER (1995), S. 253 ff.

Werbematerialien auf Messen, Workshops und sonstigen Verkaufsveranstaltungen.²⁹¹ Die Öffentlichkeitsarbeit hat die Aufgabe, dem Kunden Programm und Werbung als eine Einheit zu präsentieren. PR-Maßnahmen betreffen bspw. Presseveröffentlichungen zur Rundfunkwerbung in Wirtschafts-, Tages- und Fachpresse. Zusätzlich kommt eine Präsenz auf Fachtagungen der Werbewirtschaft, die Herausgabe eigener Magazine sowie eigener PR-Veranstaltungen in Betracht.²⁹²

7.3.5. Kombination der einzelnen Marketinginstrumente

Angesichts der zahlreichen potentiellen Marketing-Instrumente, ihren Ausgestaltungsmöglichkeiten und ihrem variablen Einsatzintensitätspotential stellt eine zieladäquate, möglichst optimale und konsistente Koordination und Kombination der Maßnahmen unter Berücksichtigung von Interdependenzen eine komplexe Entscheidungsaufgabe dar. Langfristig muß ein Marketing-Mix aufgestellt werden, der alle Instrumentalbereiche berücksichtigt. Dagegen kann bei der kürzerfristigen Planung vom weniger flexiblen Leistungskern - d. h. bspw. von der vorhandenen Fernsehprogrammsoftware und von der Distributionsinfrastruktur der pay-TV-Angebote - ausgegangen werden. Die Maßnahmen, die die übrigen Instrumentalbereiche betreffen, werden in diesem Fall zu einem leistungsbezogenen Marketing-Mix kombiniert. Dabei wird wegen zahlreicher Operationalisierungsprobleme die Entscheidungsstrukturierung schrittweise und weitgehend unter Zuhilfenahme heuristischer Verfahren vorgenommen werden müssen. Das optimale Marketing-Mix für eines Rundfunkanbieters wird sich demnach in der Praxis herausbilden und von den jeweiligen situativen Rahmenbedingungen abhängen.²⁹³

7.3.6. Organisation des Marketing

Eine Marketingorganisationsstruktur, die den hier angesprochenen Problem-ebenen und Interdependenzen gerecht werden kann, sollte zunächst im engeren Sinne eine Regelung der marketingspezifischen Aufgaben des Unternehmens und darüberhinaus im weiteren Sinne ein integriertes Marketing im Gesamtunternehmen ermöglichen. In ablauforganisatorischer Hinsicht bedeutet dies, daß alle Unternehmungssysteme ihre Ziele mit dem Marketing-Sektor koordinieren. In aufbauorganisatorischer Hinsicht bedeutet dies, daß in der Organisationsstruktur neben verrichtungs- und zielorientierten Elementen insbesondere feldorientierte Aspekte berücksichtigt werden sollten, um eine stärkere Marktorientierung zu gewährleisten.²⁹⁴ Bei der Organisation des Marketing in

²⁹¹ Als weitere Beispiele nennt SCHUSTER (1995), S. 257, u. a. personalorientierte Führungsmaßnahmen im Rahmen der Sales Promotion, bspw. Leistungsanreize für Außendienstmitarbeiter, Außendienst-Wettbewerbe, kontinuierliche Schulung und Information der Außendienst-Mitarbeiter sowie Verkaufsunterlagen und Verkaufshandbücher.

²⁹² Vgl. ebd., S. 258.

²⁹³ Vgl. HETZENEGGER (1993), S. 78 f.

²⁹⁴ Vgl. hierzu auch die Ausführungen des Kapitels 6.



Rundfunkunternehmen sind gegenüber anderen Branchen speziell zwei Gesichtspunkte besonders hervorzuheben: Die Kommunikationspolitik hat bei dem informationsübermittelnden und flüchtigen Medium Fernsehen zur Imagebildung, Zuschauergewinnung und Etablierung am Fernsehmarkt herausragende marketingpolitische Relevanz und bedarf deshalb einer entsprechenden Ressourcenausstattung. Zum zweiten hängt der Erfolg eines Rundfunkanbieters wesentlich von einer an den Präferenzen der Rezipientenzielperson orientierten Gestaltung des Programms in strategischer und taktischer Sicht ab, so daß die leistungserstellenden Subsysteme eines Veranstalters einem weitgehenden Primat des Marketingsektors zu unterstellen sind.²⁹⁵

Für die Entscheidungs- bzw. Steuerungsqualität des Marketingsektors sind eine leistungsfähige Marktforschung, die auch extern angesiedelt sein kann, und der Aufbau eines Marketing-Informationssystems zur Dokumentation, Planung und Kontrolle wesentliche Voraussetzungen.²⁹⁶

7.4. Perspektiven für das Marketing von Rundfunkunternehmen

Ausgehend von der Entwicklung des Rundfunkmarkts, innerhalb dessen eine Erhöhung der Anbieterzahl und damit einhergehend ein deutlicher Leistungsdifferenzierungstrend zu erkennen ist, muß eine wachsende Bedeutung des Marketing von Rundfunkveranstaltern hervorgehoben werden. Dies bezieht sich insbesondere auf rezipientenmarktbezogene Aktivitäten.

Für die Bearbeitung des Rezipientenmarktes stehen vielfältige Marketinginstrumente zur Verfügung, die im Rahmen eines zieladäquaten Marketingmix auszuwählen, zu kombinieren und einzusetzen sind. Innerhalb dieses Kapitels wurden einige besonders geeignete Instrumente vorgestellt, die noch einmal kurz zusammengefaßt werden sollen: Für pay-TV-Veranstalter eröffnen beispielsweise Preisdifferenzierungen im Rahmen der Entgeltfinanzierung auch heute schon eine möglichst breite und erlösmaximierende Fernsehmarkterschließung und somit eine Chance zur Erhöhung des Gesamtertrages. Im Rahmen der Leistungs politik ist die Kernleistung Fernsehangebot vor allem durch eine positionierungsadäquate Ausgestaltung der strategischen Programmstruktur und der Programmpräsentation zu profilieren. Hier empfiehlt sich ein flankierender Einsatz von Fernseh-Supplements wie bspw. dem Videotext, aber auch ein zunehmender Einsatz von On-Line-Angeboten. Die Distributionspolitik kann zur Rezipientenpotentialmaximierung oder aber als Exklusivdistribution zur Angebotsdifferenzierung eingesetzt werden. Für pay-TV-Anbieter ist neben der technischen Distribution auch die Ausgestaltung von Decodersystemen und dezentraler Servicestellen von Bedeutung. Der Kommunikationspolitik - in Form der Eigenwerbung und der Verkaufsförderung sowie der Öffentlichkeitsarbeit - kommt wegen der "Flüchtigkeit" des Mediums Rundfunk eine besondere Bedeutung zu.

²⁹⁵ Vgl. ebd. (1993), S. 79 f.

²⁹⁶ Vgl. ebd. (1993), S. 81 ff. Vgl. hierzu auch FÖLL (1995), S. 81.



Die aufgezählten Marketing-Instrumente sind grundsätzlich in privaten und in öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmen anwendbar, wobei sich die Einsatz- und Kombinationsmöglichkeiten der dargestellten Instrumente in erster Linie an der Zielstruktur der Veranstalter orientieren müssen. Die Instrumente können - mit jeweils abweichenden Akzenten - auf dem Werbe- und dem Rezipientenmarkt eingesetzt werden. Weitere Ausbaumöglichkeiten ergeben sich durch zu erwartende technische Weiterentwicklungen im Bereich der digitalen Rundfunkproduktion und -übertragung und die damit einhergehenden Verbindungsmöglichkeiten der Medien Fernsehen, Datenverarbeitung und Telekommunikation.

Literatur

- ANDERSEN, Holger (1993): Implementierungsmöglichkeiten des Lean-Management im Privatfernsehen am Beispiel der Serienproduktion, unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität zu Köln 1993.
- ANTHONY, Robert N. (1970): Management Accounting Principles, Homewood Ill. 1970.
- ARD-Jahrbuch, div. Jge., Baden-Baden.
- BARTSCH, Alina (1994): Beschaffungsmarketing privater Fernsehanbieter, unveröff. Diplomarbeit im Fach Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln, WS 1994/95, Köln 1994.
- BAUER, Helmut G.; ORY, Stefan (o. J.): Recht in Hörfunk und Fernsehen, Loseblattsammlung, Ulm o. Jg.
- BECKER, Jochen (1988): Marketing-Konzeption. Grundlagen des strategischen Marketing Managements, 2. Aufl., München 1988.
- BERGMANN, Thomas (1997): Erfolgsindikatoren für Fernsehprogrammangebote zur Erreichung jugendlicher Zielgruppen. Der Einsatz der qualitativen Medienforschung in der Programmplanung, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 70, Köln 1997.
- BETZ, Jürgen (1997): Spartenkanäle bei ARD und ZDF. Eine juristische Bewertung, in: Media-Perspektiven 1/1997, S. 2-16.
- BORNSCHEIN, Manfred; BITTEL, Bertram (1996): Der digitale Hörfunk-“Newsroom“/SWF-Aktualitätenspeicher, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Baden-Baden 1996, S. 114-119.
- BRANDT, Wolfgang (1989): Strategien für Rundfunkanstalten, Frankfurt a. M. u. a. 1989.
- BREITKOPF, Klaus (1996): Das Gemeinschaftsprojekt BEVEI. Der Weg zum automatisierten Verkehrsfunk, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Baden-Baden 1996, S. 135-139.
- BREUNIG, Christian (1996): Zwischen Standortpolitik und Vielfaltsziel. Zulassung neuer Fernsehanbieter durch die Landesmedienanstalten und Folgen für die Kabeleinspeisung, in: Media-Perspektiven 4/1996, S. 195 ff.
- BÜHNER, Rolf; WEINBERGER, Hans-Joachim (1991): Cash-Flow und Shareholder Value, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis BFuP 3/1991, S. 187-208.
- CANTOR, Muriel G.; PINGREE, Suzanne (1983): The Soap Opera, Beverly Hills u. a. 1983.



- COASE, Ronald H. (1937): The Nature of the Firm, in *Economia N.S.*, S. 386-405.
- DITTMERS, Manfred (1983): Die optimale Betriebsgröße von Rundfunkanstalten, EICHHORN, Peter; LOESCH, Achim von (Hrsg.): *Rundfunkökonomie. Beiheft 5 der Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmungen ZöGU*, S. 105 - S. 119.
- DREES, Joachim (1996): Controlling für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter, in: *Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie*, Heft 54, Köln 1996.
- Dritter Rundfunkänderungsstaatsvertrag (RSTV) (1996): Dritter Staatsvertrag zur Änderung rundfunkrechtlicher Staatsverträge vom 26.08.96, abgedruckt in *Media-Perspektiven*, Dokumentation I/96.
- DUVVURI, Stefan, SCHELLMOSER, Friedrich (1996): Der deutsche Fernsehmarkt. Struktur und Entwicklungstrends, Studie der Hypo-Bank, Abt. Research, München 1996.
- EASTMAN, Susan Tyler (1993): *Broadcasting/Cable Programming*, 4. ed., Belmont CA 1993.
- EHLERS, Renate (1996): Öffentlich-rechtlicher Rundfunk unter Wettbewerbs- und Rationalisierungsdruck. Organisatorische Antworten am Beispiel des Hessischen Rundfunk, in: *Media-Perspektiven* 2/1996, S. 80-86.
- EHLERS, Renate (1997): Organisationsprobleme in Rundfunkanstalten, in: FÜNFELD, Hermann; MAST, Claudia (Hrsg.) (1997): *Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven*, Opladen 1997, S. 281-294.
- FAEHNDRIK, Henner (1996): Die DAB-Pilotprojekte in Baden-Württemberg und Rheinland-Pfalz. Tests für den Hörfunk von morgen, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): *Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft*. Baden-Baden 1996, S. 140-146.
- FIX, Oliver (1988): *Organisation des Rundfunks*, Wiesbaden 1988.
- FÖLL, Kerstin (1995): Corporate Identity bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: *Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 49/1995, Köln 1995.
- FRESE, Erich (1991): *Grundlagen der Organisation*, 4. Aufl. Wiesbaden 1991.
- FUCHS, Claudia (1996): Projektcontrolling bei TV-Spielfilmen, *Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln*, Heft 61, Köln 1996.
- GEBERA Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung mbH (1997): Auswirkungen von Ballungsraumfernsehen auf die Medienlandschaft im Rhein-Main-Gebiet. Gutachten der Gebera unter der Wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. G. Sieben, Köln 1997.

- Gebühreneinzugszentrale der Rundfunkanstalten (GEZ) (1996): Geschäftsbericht 1996, Köln 1996.
- GLEICH, Uli (1996): Neuere Ansätze zur Erklärung von Publikumsverhalten. Befunde, Defizite und Chancen der Publikumsforschung, in: Media-Perspektiven 11/96, S. 598-606.
- GROTH, Ralf (1996): Zielsetzungen privater Fernsehanbieter, in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Nr. 52/1996, Köln 1996.
- GROTH, Ralf; PAGENSTEDT, Georg (1995): Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehveranstalter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Nr. 32, Köln 1996.
- GUTENBERG, Erich (1983): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Die Produktion, 24. Aufl., Berlin u. a. 1983.
- HÄFNER, Albrecht, HARMS, Michael (1996): Der digitale Massenspeicher im Hörfunkarchiv, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Baden-Baden 1996, S. 126- 129.
- HANS-BREDOW-INSTITUT (1996) (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1996/97, Baden-Baden, 1996.
- HANSMEYER, Karl-Heinrich; KOPS, Manfred; SCHWERTZEL, Uwe (1994): Perspektiven des Fernsehangebots in Deutschland, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 9, Köln 1994.
- HARMS, Michael; BITTEL, Bertram (1996): Südwestfunk-on-demand: Hörstücke aus Baden-Baden online in Berlin und anderswo, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Baden-Baden 1996, S. 110-113.
- HEFFLER, Michael (1996): Moderates Wachstum und konsolidierte Marktanteile der klassischen Werbeträger. Der Werbemarkt 1995, in: Media-Perspektiven 6/1996, S. 286-293.
- HEFFLER, Michael, DEBUS, Mechthild (1997): Der Werbemarkt 1996: Trend zur Fernsehwerbung hält an, in: Media Perspektiven 06/1997, S. 298-306.
- HETZENEGGER, Martin (1993): Marketing privater Rundfunkveranstalter unter besonderer Berücksichtigung spezieller Fernsehangebotsformen, unveröff. Diplomarbeit im Fach Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln, SS 1993, Köln 1993.
- HOFFMANN, Kay (1996): Die kommerzielle Nutzung des Internet am Beispiel der Werbebranche, unveröffentlichte Diplomarbeit im Fach Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Universität zu Köln, WS 1996/97, Köln 1996.



- HOLTHAUS, Michael (1995): Realisationschancen für Lokales Fernsehen am Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung für ausgewählte Gebiete Nordrhein-Westfalens, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 44, Köln 1995.
- HORVÁTH, Péter; HERTER, Ronald M. (1992): Benchmarking - Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling, 4. Jg. 1992, S. 4 - 11.
- HORVÁTH, Péter (1996): Controlling, 6. Aufl. München 1996.
- INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1993): Tätigkeitsbericht 1991-1992, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 3, Köln 1993.
- INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1995): Tätigkeitsbericht 1993 - 1994, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 28, Köln 1995.
- INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1996): Möglichkeiten und Grenzen von Kennzahlen zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Gutachten im Auftrag der ARD und des ZDF, Bearbeiter: NAFZIGER, Rolf; SCHWERTZEL, Uwe; Wissenschaftliche Leitung: HANSMEYER, Karl-Heinrich; SIEBEN, Günter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 56, Köln 1996.
- INSTITUT FÜR RUNDFUNKÖKONOMIE (1997): Tätigkeitsbericht für die Jahre 1995 und 1996, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 78, Köln 1997.
- IP/PEAKTIME (1996): Television 96. European Key Facts, 3rd. Edition, July 1996, Neuilly sur Seine (F).
- JEKUBZIK, Günter H. (1996): Sender im Netz. Die Rundfunkanstalten und das Internet, in: Funk-Korrespondenz, 44. Jg. 1996, Nr. 35, 30.8.1996, S. 1-5.
- JOHN, Eckhard (1996): Diva - multimediale Recherche im Fernsehen. Audiovisuelle Redaktionsarbeitsplätze, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Baden-Baden 1996, S. 123-125.
- Kabel & Satellit K & S (1997): Trend der Marktanteile - August 1997 nach Altersgruppen, in: K& S Nr. 41/1997, S. 20.
- KANTIMM, Oliver (1994): Ökonomische Rechtfertigung und Marktchancen von Spartenrundfunkveranstaltern in Europa, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 14, Köln 1994.
- KAYSER, Horst. J. (1993): Controlling für Rundfunkanstalten, Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 141, Baden-Baden 1993.
- KAYSER, Susanne (1996): Ältere Menschen als Zielgruppe der Werbung, in Media-Perspektiven 6/1996, S. 301-308.

- KLÖVEKORN, Norbert (1996): Friedrich-Bischoff-Studio. Hörspiel und Feature-Produktion digital, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Baden-Baden 1996, S. 120-122.
- Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF): Zehnter Bericht, Mainz 1995.
- KOPPELMANN, Udo (1995): Marketing, Einführung in Entscheidungsprobleme des Absatzes und der Beschaffung, 4. Aufl., Düsseldorf 1995.
- KOPS, Manfred (1995a): Indexierung der Rundfunkgebühr, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 2, Berlin 1995.
- KOPS, Manfred (1996a): Die Vorschläge zur Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Überblick, in: KOPS, Manfred; SIEBEN, Günter (Hrsg.): Die Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der aktuellen Diskussion, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 3, Berlin 1996, S. 21-119.
- KOPS, Manfred (1996b): Rechtfertigen Nachfragemängel eine Regulierung von Rundfunkprogrammen? Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 72, Köln 1996.
- KOPS, Manfred; SIEBEN, Günter (Hrsg.) (1996): Die Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der aktuellen Diskussion, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 3, Berlin 1996, S. 21-119.
- KOSCHNICK, Wolfgang J. (1995): Standard-Lexikon für Mediaplanung und Mediaforschung in Deutschland, 2 Bde., 2. Aufl., München u. a. 1995.
- KRUSE, Jörn (1989): Ordnungspolitik im Rundfunk, in: SCHENK, Michael; DONNERSTAG, Joachim (Hrsg.): Medienökonomie, München 1989, S. 77 ff.
- LANGE, Eckhard; WICHT, Stefan (1996): Datenbank-Spezialisten im Archiv. Grundlage für den Informationsvorsprung eines öffentlich-rechtlichen Rundfunkunternehmens, in: VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft. Baden-Baden 1996, S. 130-134.
- LAVINE, John. M.; WACKMANN, Daniel B. (1988): Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media, New York 1988.
- LEHMANN, Helmut (1974): Aufbauorganisation, in: GROCHLA, Erwin; WITTMANN, Waldemar (Hrsg.) (1974): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 290-298.
- LEIBFRIED, Kathleen H. J.; MCNAIR, Carol J. (1996): Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg i. Br. 1996.



- LIBERTUS, Michael (1991): Der Grundversorgungsauftrag als Grundfunktion des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und seine dogmatische Grundlegung, in: Media-Perspektiven H. 7 1991, S. 452-460.
- MAGGHSSOUDNIA, Hossein (1995): Möglichkeiten und Grenzen der Markenpolitik im Fernsehen dargestellt am Beispiel eines privaten TV-Anbieters, Dipl.-Arbeit, Köln 1995.
- MEFFERT, Heribert (1986): Marketing. Grundlagen der Absatzpolitik, 7. Aufl. Wiesbaden 1986.
- MICHAELSEN, Lars (1996): Marktstrategien für pay-per-view-Veranstalter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 67, Köln 1996.
- MÜLLER, Werner (1979): Die Ökonomie des Fernsehens, Göttingen 1979.
- MÜLLER-RÖMER, Frank (1996): Rundfunkversorgung (Hörfunk und Fernsehen). Verbreitung von Rundfunkprogrammen und neue Rundfunkdienste, in: HANS-BREDOW-INSTITUT (Hrsg.) (1996): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen 1996/97, Baden-Baden - Hamburg 1996, S. A118-146.
- OCHS, Helmut; EICHER, Hermann (1996): Die Reorganisation der Fernsehproduktionsbetriebe. Ein ehrgeiziges Reformvorhaben, in: VOSS, Peter (Hrsg.): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft, Südwestfunk, Baden-Baden 1996, S. 35-39.
- ÖSTERMANN, Gerhard (1996): Die Modernisierung des Südwestfunks. Eine Bilanz der Arbeitsgruppe Strukturreform, in: VOSS, Peter (Hrsg.): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft, Südwestfunk, Baden-Baden 1996, S. 19-26.
- O. V. - FUNK - KORRESPONDENZ (1997): Spekulationen mit der Pro-Sieben-Aktie laufen, in: Funk-Korrespondenz, Nr. 28-29, 45. Jg. 1997, S. 7 f.
- OWEN, Bruce M.; WILDMAN, Steven S. (1992): Video economics, Cambridge Massachussets, London 1992.
- PAGENSTEDT, Georg (1996): Strategische Planung für Anbieter von Abonnementfernsehen, Wiesbaden 1996.
- PAGENSTEDT, Georg; SCHWERTZEL, Uwe (1996): Controlling für öffentliche und private Fernsehanbieter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 8, Köln 1994.
- PINTZKE, Thomas (1995): Chancen und Risiken lokalen Fernsehens in Nordrhein-Westfalen. Opladen 1996.
- PORTER (1992a): Wettbewerbsstrategie, Frankfurt 1992.

- PORTER, Michael E. (1992b): Wettbewerbsvorteile (Competitive Advantage). Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 3. Aufl., Frankfurt a. M. 1992.
- Programmkommission des ARD/ZDF-Kinderkanals (1997): Der Kinderkanal - Ziele und Programmphilosophie. Zum Start des Kinderkanals von ARD und ZDF, in: Media-Perspektiven, 1/1997, S. 17-22.
- PRO SIEBEN (1997): Geschäftsbericht 1996, Unterföhring 1996
- RAPPAPORT, Alfred (1986): Creating Shareholder Value, London New York 1986.
- REISS, Günter (1996): Die Betriebsdirektion. Eine neue Serviceeinheit für den Südwestfunk, in: VOSS, Peter (Hrsg.): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft, Südwestfunk, Baden-Baden 1996, S. 27-31.
- RICHTER, Rudolf (1994): Institutionen ökonomisch analysiert, Tübingen 1994.
- RUNDFUNKSTAATSVERTRAG (1991), abgedruckt in Ring, W.-D., Medienrecht, Band II, Abschn. C-0 Stv.
- RÜTTEN, Hans (1996): Strategische Überlegungen der Anteilseigner lokaler Hörfunk- und Fernsehprogramme, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Nr. 53, Köln 1996.
- SCHEVE, Heinz (1996): Controlling als operatives Führungsinstrument, unveröffentlichtes, vervielfältigtes Manuskript zum GEBERA-Seminar am 17. 10. 1996, Köln.
- SCHMIDT, Reinhart (1996): Shareholder Value, in: Schulte, Christof (Hrsg.): Lexikon des Controlling, München - Wien 1996.
- SCHÖNBÖRNER, Eik (1997): Projektcontrolling bei Soap operas, Dipl.-Arbeit an der Universität zu Köln, WS 1996/97, erscheint in: Reihe Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Köln 1997.
- SCHRAPE, Klaus; GAFKE, Sabine (1996): Wirtschaftlichkeitsberechnungen für Ballungsraumfernsehen in der Region Rhein-Main. Endbericht der PROG-NOS AG für die Hessische Landesanstalt für privaten Rundfunk, Basel 1996.
- SCHRÖTER, Christian; EWALD, Karl (1996): Onlineangebote von Rundfunkveranstaltern in Deutschland. Öffentlich-rechtliche und private Initiativen im neuen Medium, in Media-Perspektiven 9/1996, S. 478-486.
- SCHULER-HARMS, Margarete (1996): Das Rundfunksystem in der Bundesrepublik Deutschland, in: HANS-BREDOW-INSTITUT (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, Baden-Baden - Hamburg 1996, S. A83-A118.



- SCHWEITZER, Marcell (1974): Ablauforganisation, in: GROCHLA, Erwin; WITTMANN, Waldemar (Hrsg.) (1974): Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Stuttgart 1974, Sp. 290-298.
- SCHWERTZEL, Uwe (1997): Benchmarking für Rundfunkveranstalter, Berlin 1997.
- SEIDEL, Norbert (1989): Rundfunkanstalten als Produktions- und Dienstleistungsbetriebe, in: Schenk, Michael; Donnerstag, Joachim (Hrsg.): Medienökonomie, München 1989, S. 225 ff.
- SEIDEL, Norbert; LIBERTUS, Michael (1993): Rundfunkökonomie. Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden 1993.
- SEUFERT, Wolfgang (1992): Die Entwicklung des Wettbewerbs auf den Hörfunk und Fernsehmärkten in der Bundesrepublik Deutschland, Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Beiträge zur Strukturforchung, Heft 133, Berlin 1992.
- SEUFERT, Wolfgang (1994): Die Ökonomie des deutschen Fernsehmarktes, Teil I und II, in epd Kirche und Rundfunk, Nr.64/65/1994, S.3ff./S.6ff.
- SEUFERT, Wolfgang (1996): Wirtschaftliche Aspekte von Hörfunk und Fernsehen, in: Hans-Bredow-Institut: Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, Baden-Baden 1996.
- SIEBEN, Günter; DIEDRICH, Ralf (1990): Aspekte der Wertfindung bei strategisch motivierten Unternehmensakquisitionen, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung ZfBF, 42. Jg. Heft 9/1990, S. 794-809.
- SIEBEN, Günter; NAFZIGER, Rolf; SCHWERTZEL, Uwe - GEBERA - (1995): Auswirkungen von Lokalfernsehen auf die Medienlandschaft Nordrhein-Westfalens. Gutachterliche Stellungnahme der GEBERA Gesellschaft für betriebswirtschaftliche Beratung im Auftrag des Verbands der Rheinisch-Westfälischen Zeitungsverleger (VRWZ), Düsseldorf 1995.
- SIEBEN, Günter; OSSADNIK, Wolfgang; WACHTER, Annette (1988): Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1988.
- SIEBEN, Günter; SCHILDBACH, Thomas (1994): Entscheidungstheorie, 4. Aufl., Düsseldorf 1994.
- SIEBEN, Günter; SCHNEIDER, Will (1982): Überlegungen zu einem Controlling-Konzept für Rundfunkanbieter, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 34. Jg. 1982, S. 236-251.
- SIEBEN, Günter; SCHULZE, Volker; WACHTER, Annette (1991): Medienbetriebe, Organisation von, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, Stuttgart 1991, Sp. 1315-1327.

- SIEBEN, Günter; SCHWERTZEL, Uwe (1993): Preispolitik für entgeltfinanzierte Fernsehangebote, in: Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.) (1993): Tätigkeitsbericht für die Jahre 1991 und 1992, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 3, Köln 1993, S. 84-87.
- SIEBEN, Günter; SCHWERTZEL, Uwe (1996): Finanzierung und Wirtschaftlichkeit lokaler Fernsehveranstalter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 60, Köln 1996.
- SIEBEN, Günter; SCHWERTZEL, Uwe (1997): Controlling für Rundfunkanbieter, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 66, Köln 1997.
- STRUVE, Günter (1995): Ein Schritt in die Zukunft. Marketing für das Erste, in: Funk-Korrespondenz, Nr. 44/1995 vom 03. November 1995, S. 1-4.
- STRUVE, Günter (1996a): Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Verbesserung der Organisationsstruktur der ARD, in: KOPS, Manfred; SIEBEN, Günter (Hrsg.): Die Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der aktuellen Diskussion, Schriften zur Rundfunkökonomie, Band 3, Berlin 1996, S. 201-214.
- STRUVE, Günter (1996b): Vision ARD 2010, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie, Heft 57, Köln 1996.
- STRUVE, Günter (1996c): ARD-Fernsehen im Jahr 2010. Das Erste in einer digitalen Welt, in: ARD-Jahrbuch 1996, S. 16-27.
- TRAIN, Kenneth E (1991): Optimal Regulation. The Economic Theory of Natural Monopoly, Cambridge MA - London 1991.
- VARIAN, Hal R. (1995): Grundzüge der Mikroökonomik, 3. Aufl., München - Wien 1995.
- VOSS, Peter (Hrsg.) (1996): Innovationen. Ein öffentlich-rechtliches Rundfunkunternehmen auf dem Weg in die Zukunft, Südwestfunk, Baden-Baden 1996.
- WEGEHENKEL, Lothar (1981): Gleichgewicht, Transaktionskosten und Evolution, Tübingen 1981.
- WEINSTOCK, Alexander (1991): Effizienzorientierte Unternehmensführung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Ein betriebswirtschaftliches Gestaltungskonzept als Beitrag zu einer spezifischen Rundfunkökonomie, Köln 1991.
- Westdeutscher Rundfunk WDR (1996): Jahresbericht, Köln 1995.
- Westdeutscher Rundfunk WDR (1997): Jahresbericht, Köln 1996.



- WILD, Christoph (1996): Wie Fernsehkampagnen wirken. ARD/ZDF-Studie „Qualitäten der Fernsehwerbung“, in: Media-Perspektiven 1/1996, S. 41-54.
- WILLIS, Edgar E.; ALDRIDGE, Henry B. (1992): Television, Cable, and Radio. A Communications Approach, Englewood Cliffs NJ 1992.
- WÖHE, Günter (1996): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 19. Aufl., München 1996.
- WÖSTE, Marlene (1996): Ballungsraumfernsehen - Rentabilität und publizistische Leistungsfähigkeit fraglich, in Media-Perspektiven 5/96, S. 266 ff.
- WÖSTE, Marlene (1997): Ballungsräume - kein geeignetes Terrain für Fernsehkanäle. Wirtschaftliche Lage von Ballungsraumfernsehen und ein neues Gutachten zur Tragfähigkeit eines Programms im Rhein-Main-Gebiet, in Media-Perspektiven 6/1997, S. 339-350.
- ZDF (Hrsg.) (1994): Weitergehende Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung und Aufwandsminderung im ZDF, in: ZDF-Schriftenreihe, Heft 49, Mainz 1994.
- ZDF-KONTAKT (1996): Es gibt keine Alternative. Teil-Personalversammlung Produktionsdirektion, in: ZDF-Kontakt, Nr. 9/1996, S. 18-19.
- ZIMMER, Jochen (1995): Vom Informations- zum Werbemedium ? Neuere Entwicklungen im Videotext, in: Media-Perspektiven 1/1995, S. 30-39.
- ZIMMER, Jochen (1996): Profile und Potentiale der Onlinenutzung, in: Media-Perspektiven 9/1996, S. 487-492.

