

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

Rolf Luxenburger

**Möglichkeiten einer strategischen Reorganisation
der ARD**

**unter Zuhilfenahme der Konzeption
der Transnationalen Unternehmung**

Reihe Arbeitspapiere

des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Heft 88/1998

Köln, im Mai 1998

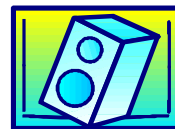
Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 88/98: XXXXXXXXXXXX

Schutzgebühr 15,- DM

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

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
100704.3076@compuserve.com
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

Möglichkeiten einer strategischen Reorganisation der ARD

unter Zuhilfenahme der Konzeption der Transnationalen Unternehmung*

1. Einleitung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	1
1.3. Vorgehensweise	3
2. Begriffliche Abgrenzungen	7
3. Aktuelle strategische Herausforderungen für Fernsehanstalten	9
3.1. Technologische Entwicklungen	9
3.2. Wettbewerbsentwicklung	10
3.2.1. Globalisierung und Konzentration von Medienunternehmen	11
3.2.2. Programmdiversifikation und Regionalisierung	12
3.3. Rechtliche Entwicklungen	12
3.4. Mögliche Folgen der Wettbewerbs- und Technologie- entwicklungen für Fernsehanstalten	13
3.5. Mögliche Folgen für die ARD	13
4. Die strategische Ignoranz der ARD	15
4.1. Organisatorische Schwächen der ARD	15
4.1.1. Das Führungsproblem	15
4.1.2. Das Koordinationsproblem	16
4.1.3. Probleme im Programmbetrieb	17
4.1.4. Probleme im Produktionsbetrieb	17
4.2. Ignoranz synergetischer Potentiale	18

* Angenommen im SS 1997 an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln als Diplomarbeit im Fach Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik, Lehrstuhl Prof. Dr. Werner Delfmann, unter dem Titel: „Die Potentiale einer strategischen Reorganisation der ARD unter Zuhilfenahme der Konzeption der Transnationalen Unternehmung“.



5. Die Beschreibung des Status Quo der ARD als Multinationale Unternehmung	21
5.1. Grundzüge Multinationaler Unternehmen	21
5.2. Die ARD als multinationale Organisationsform	22
5.2.1. Die ARD als dezentralisierte Föderation	23
5.2.2. ARD: Lose Koordination, geprägt durch persönliche Beziehungen und unterstützt durch einfaches Finanzcontrolling	25
5.2.3. Multinationale Mentalität: Die Anstalten als Portfolio unabhängiger Unternehmen	27
5.3. Vergleich typischer Defekte der multinationalen Organisationsform mit den Problemen der ARD	28
5.3.1. Strukturbruch im internationalen Wettbewerb zwingt zu neuen Konzepten.....	28
5.3.1.1. Die Auswirkungen des Strukturbruchs auf Multinationale Unternehmen	29
5.3.1.2. Auswirkungen des Strukturbruchs auf die ARD	30
5.3.2. Typische Defekte von Multinationalen Unternehmen in der neuen Wettbewerbssituation	31
5.3.2.1. Problemfeld globale Effizienz.....	31
5.3.2.2. Problemfeld Innovation	34
5.3.3. Erklärung typischer ARD-Probleme durch multinationalen Aufbau	36
5.4. Mögliche Lösungsansätze.....	38
5.4.1. Traditionelle Lösungsansätze.....	39
5.4.2. Der transnationale Ansatz	40
6. Grundzüge der Konzeption der Transnationalen Unternehmung und deren Anwendung auf die ARD	43
6.1. Das integrierte Netzwerk.....	43
6.1.1. Die strategische Bedeutung integrierter Netzwerke	46
6.1.2. Das Netzwerk der ARD	48
6.1.3. Die Überführung der ARD-Struktur in ein integriertes Netzwerk	49
6.1.3.1. Netzwerkweite Mentalität als Grundlage von Reziprokbeziehungen	50



6.1.3.2. Die Konzern- und Differenzierungsstrategie	52
6.1.3.3. Die ARD als integrativer und meritorischer Rundfunk....	56
6.2. Konfiguration des Netzwerkes mittels Differenzierung der Ressourcen	59
6.2.1. Rollendifferenzierung nach Bartlett/Ghoshal	59
6.2.1.1. Strategischer Führer.....	60
6.2.1.2. Mitwirkende Rolle	60
6.2.1.3. Ausführende Rolle	61
6.2.1.4. Das 'Schwarze Loch'	61
6.2.2. Ansätze zur Rollendifferenzierung in der ARD.....	61
6.2.2.1. Differenzierung unter Beachtung der anstalts- spezifischen Ressourcenausstattung	62
6.2.2.2. Differenzierung nach Standortgesichtspunkten.....	68
6.2.2.3. Differenzierung nach derzeitiger Aufgabenverteilung in der ARD	69
6.2.2.3.1. Federführungen	69
6.2.2.3.2. ARD-Gemeinschaftseinrichtungen	70
6.2.2.3.3. Kooperationen einzelner Landes- rundfunkanstalten in der ARD	71
6.3. Organisationales Lernen in der Transnationalen Unternehmung.....	71
6.3.1. Grundlagen des organisationalen Lernens	72
6.3.1.1. Individuelles Lernen	73
6.3.1.2. Organisationales Lernen	75
6.3.2. Das integrierte Modell des organisationalen Lernens.....	77
6.3.3. Die Übertragung des integrierten Lernmodells auf die Transnationale Unternehmung	79
6.3.4. Voraussetzungen für organisationales Lernen in der ARD	81
6.4. Organisation von Innovation.....	84
6.4.1. Der traditionelle Ansatz international tätiger Unternehmen	84
6.4.1.1. Zentrale Innovation.....	84
6.4.1.2. Lokale Innovation	85
6.4.2. Transnationale Innovationen.....	85
6.4.2.1. Lokal gesteuerte Innovation	86



6.4.2.2. Überregional verknüpfte Innovation	87
6.4.3. Innovationspotential der ARD als Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten Anbietern	87
6.5. Koordination der Transnationalen Unternehmung	89
6.5.1. Traditionelle Koordinationsmethoden	89
6.5.1.1. Koordination durch Zentralisierung	89
6.5.1.2. Koordination durch Formalisierung	90
6.5.1.3. Koordination durch Sozialisation	91
6.5.2. Koordination als Portfolio differenzierter Konzepte	92
6.5.2.1. Koordination der Unternehmensflüsse	93
6.5.2.2. Koordination der Unternehmenseinheiten	93
6.5.3. Koordination in der ARD	94
6.5.3.1. Koordination auf der Mikroebene	94
6.5.3.2. Koordination auf Makroebene	96
6.5.4. Probleme der Übertragung der transnationalen Koordination auf die ARD	97
6.5.5. Ansätze für eine Restrukturierung der Leitungsspitze der ARD unter Berücksichtigung bestehender Rechtsgrundlagen	97
7. Zusammenfassung und Ausblick	101
Literatur	111

**Verzeichnis der Abbildungen im Text**

Nr.	Inhalt	Seite
1	Das Multinationale Organisationsmodell	22
2	Strategische Erfordernisse in Multinationalen, Globalen und Internationalen Unternehmen	28
3	Aufbau und Management des Transnationalen Unternehmens	41
4	Das Modell des integrierten Netzwerkes	44
5	Das Netzwerk der ARD.....	48
6	Rollenspezialisierung nach Bartlett/Ghoshal.....	60
7	Gebührenpflichtige Fernsehgeräte und Nettoeinnahmen nach LRA.....	62
8	Besetzte Planstellen nach LRA	63
9	Programminutenkosten nach Fernsehformaten.....	64
10	Mögliches Soll-Portfolio für die Verteilung von strategischen Führerschaften	64
11	Programmabweichungen bestimmter Sendeformate vom Gesamtdurchschnitt nach LRA	65
12	Programmabweichungen bestimmter Sendeformate vom Gesamtdurchschnitt nach LRA	66
13	Programmerfolgs- /Ressourcenmatrix nach LRA.....	67
14	Anteil von Eigen- und Fremdproduktion nach LRA.....	69
15	Ausgewählte Federführungen in der ARD im zeitlichen Überblick	70
16	Operationales Lernen (Single-Loop-Learning).....	74
17	Konzeptionelles Lernen (Double-Loop-Learning).....	74
18	Simple Model of Individual Learning: Observe-Assess-Design-Implement (OADI) Individual Mental Models (IMM) Cycle	75
19	Model of Organisational Learning	76
20	Individuelles Lernen vs. Organisationales Lernen.....	77
21	An Integrated Model of Organizational Learning: OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle	78
22	Aufbau einer 'capability' durch organisationales Lernen	80
23	Strukturvorschlag einer Konzerngesamtleitung	99
24	Koordinationsportfolio im Gesamtleitungsmodell	100



1. Einleitung

1.1. Problemstellung

Die Arbeitsgemeinschaft öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten (ARD) ist seit der Veröffentlichung des Stoiber/Biedenkopf-Thesenpapiers¹ im Jahr 1995 wieder verstärkt in die Diskussion geraten. Anlaß war einmal mehr die Finanzierungskrise der ARD, die seit der Zulassung der privaten Anbieter vor allem durch einen erhöhten Kostendruck induziert wird. Als Lösung wird eine Strukturreform der ARD mittlerweile als unumgänglich erachtet.² Die bisherigen Reformvorschläge von politischer Seite zielten meist auf Fusion von Landesrundfunkanstalten (LRA) ab oder beschäftigten sich mit Kooperationsmöglichkeiten der einzelnen Anstalten.³

Die wenigen grundlegenden betriebswirtschaftlichen Reorganisationsmodelle,⁴ abgeleitet aus dem strategischen Management, basieren auf dem Situativen Ansatz⁵ und versuchen Struktur und Strategie an die Umweltveränderungen anzupassen und einen entsprechenden "Fit" zu entwickeln. Die bisher herangezogenen Modelle zur strategischen Analyse und Beurteilung der Organisationsstruktur der ARD, wie Mintzbergs Konzept der organisatorischen Grundbausteine⁶ oder Porters Branchenstrukturanalyse,⁷ ergeben einen "Misfit" in bezug auf die dezentrale Verteilung der Landesrundfunkanstalten, der vor allem mit immensen Transaktionskosten begründet wird.

1.2. Zielsetzung

Ziel der Arbeit soll sein, Ansatzpunkte einer Reorganisation der ARD mittels der Konzeption der Transnationalen Unternehmung zu erarbeiten, die den einschneidenden Umweltveränderungen Rechnung tragen und eine strategische Grundlage für den Aufbau langfristiger Potentiale im verschärften Wettbewerb bieten. Es wird die Arbeitshypothese aufgestellt, daß der Status quo der ARD-Struktur einer Multinationalen Unternehmung gleicht. Die Betriebswissenschaft schreibt dieser Organisationsform eine Reihe typischer Probleme zu: Multinational konfigurierte Unternehmen, deren Hauptaugenmerk auf der länderspezifischen Anpassung ihrer Produkte und der starken Autonomie der einzelnen Länderfilialen liegt, sind seit Mitte der achtziger Jahre durch die zunehmende Globalisierung und dem damit verbundenen Anstieg von interna-

1 Vgl. STOIBER/BIEDENKOPF 1995.

2 Vgl. KOPS/SIEBEN 1996, S. 23.

3 Vgl. KOPS/SIEBEN 1996, S. 21 – 120.

4 Vgl. BRANDT 1993; FIX 1987; PANTENBURG 1996.

5 Vgl. dazu ausführlich ANSOFF 1979; CHANDLER 1962

6 Vgl. MINTZBERG 1979, zitiert und angewendet in FIX 1987.

7 Vgl. PORTER 1980, zitiert und angewendet in BRANDT 1993.



tionalen Konkurrenten in Bedrängnis geraten. So bewirkt beispielsweise das Konzept der flexiblen Produktion, daß nun Unternehmen auf den Markt drängen, die ähnlich gut auf lokale Bedürfnisse eingehen, dabei aber durch den enormen Effizienzvorteil der Standardisierung günstiger anbieten können. Global organisierte Firmen können aufgrund der Tendenz der konvergierenden Verbraucherpräferenzen auf vorher multinational geprägten Märkten Einzug halten. Eine schnelle und weltweite Diffusion von Innovationen ist für Multinationale Unternehmen aufgrund ihrer transaktionsaufwendigen dezentralen Struktur ein schwieriger Prozeß. Länderspezifische Anpassung reicht als Wettbewerbsvorteil nicht mehr aus. Konkurrenzfähigkeit, Effizienz und Innovationsfähigkeit müssen ebenso im Rahmen einer mehrdimensionalen Strategie verfolgt werden.

Sieht man von einigen Einschränkungen und Abgrenzungen⁸ ab, so finden sich bei der ARD auf der Verbundebene vergleichbare Strukturen und Probleme wieder.

Als wesentliche Kerncharakteristika der Multinationalen Unternehmung sind drei Merkmale besonders hervorzuheben:⁹

- Dezentralisierte Föderation
- Persönliche, informelle Beziehungen zwischen Filiale und Zentrale
- Multinationale Mentalität

Die Arbeit soll zeigen, daß sich diese Merkmale in der Organisationsstruktur der ARD wiederfinden lassen, auch wenn sie teilweise aus anderen Motiven entstanden sind.¹⁰ Des weiteren wird die These aufgestellt, daß eine Reihe von Problemen und Herausforderungen der ARD denen einer Multinationalen Unternehmung ähneln. Dieser Vergleich ist sodann die wissenschaftliche Grundlage und Rechtfertigung zur Anwendung der transnationalen Konzeption auf die ARD, da die Transnationale Unternehmung unter anderem als Antwort auf die typischen Probleme multinationaler Strukturen entwickelt wurde. Die Anwendung der transnationalen Konzeption soll somit einen Beitrag zur Optimierung der Struktur der ARD leisten und sie in die Lage versetzen, den charakteristischen multinationalen Problemen in einer Zeit massiver Umweltverän-

⁸ So arbeiten Multinationale Unternehmen weltweit, die ARD jedoch nur bundesländerübergreifend.

⁹ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 73 f.

¹⁰ Während Multinationale Unternehmen vor allem ein Resultat langjähriger Internationalisierungsbemühungen ehemals heimatlandorientierter Unternehmen sind, wurden die einzelnen Landesrundfunkanstalten (LRA) nach dem Zweiten Weltkrieg im wesentlichen in ihrer jetzigen Größe und ihrer derzeitigen Struktur von den Besatzungsmächten in den einzelnen Zonen per Gesetz ins Leben gerufen.

derungen entgegenzutreten und ein strategisches Potential zur Wettbewerbs-sicherung entwickeln zu können. Aufbauend auf den grundlegenden Erkenntnissen der Wirtschaftsprofessoren Christopher A. Bartlett und Sumantra Ghoshal¹¹ gilt es nun, schrittweise die wesentlichen Merkmale der Transnationalen Unternehmung zu erörtern und in die ARD-Struktur zu integrieren.

Eines dieser Charakteristika ist das Modell des integrierten Netzwerkes, welches ein hohes Verbesserungspotential für die ARD bietet, da das bestehende ARD-Netzwerk nur über wenige und unvollkommene Reziprokbeziehungen verfügt. Diese werden weder nach strategischen Gesichtspunkten geführt noch durch eine EDV-Grundlage unterstützt und erhöhen somit nicht nur die Transaktionskosten, sondern behindern auch Flexibilität und Innovation.

Entsprechend der Rollenverteilung nach Bartlett/Ghoshal sollen spezifische Aufgaben der einzelnen Landesrundfunkanstalten (LRA) erarbeitet werden, damit diese nicht länger grundsätzlich alle Aufgaben parallel wahrnehmen, sondern nach ihren individuellen Fähigkeiten und Ressourcen Schwerpunktaufgaben für das gesamte Netzwerk anbieten. Eine derartige Konfiguration erlaubt es der ARD, eine mehrdimensionale Strategie zu verfolgen, die erstens hohe Kostensenkungspotentiale ermöglichen und zweitens durch organisationales Lernen Prozeß- und Produktinnovationen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit bewirken könnte. Die Fähigkeit der Transnationalen Unternehmung zur gezielten und gleichzeitig effizienten Anpassung an individuelle Kundenpräferenzen stellt für die ARD eine weitere Verbesserungsmöglichkeit dar, da die Nachfrage nach differenzierten und lokalen Programmen steigt.

Die Potentiale einer Koordination als Portfolio verschiedener Konzepte sollen in bezug auf die ARD nur exemplarisch dargelegt werden, da die ARD erst eine Veränderung ihrer bisherigen monokratischen Leitungsstruktur erfahren muß, bevor die verschiedenen Koordinationsmechanismen der Transnationalen Unternehmung implementiert werden können.

1.3. Vorgehensweise

Nach einer begrifflichen Abgrenzung der ARD sollen im Kapitel 3 die wesentlichen Entwicklungen der Unternehmensumwelt von Fernsehunternehmen vorgestellt werden. Diese lassen sich zurecht als strategische Herausforderungen bezeichnen, da sich heftige Veränderungen in einer Reihe von Rahmen-daten dieser Unternehmen vollziehen. Bedeutende technologische Innovationen, weltweite Konzentration der Medien, Veränderungen der Programmstruk-

¹¹ Vgl. hierzu ausführlich BARTLETT/GHOSHAL 1990; BARTLETT 1989, S. 425 – 464; BARTLETT/GHOSHAL 1987; BARTLETT/DOZ/HEDLUND 1990; BARTLETT/GHOSHAL 1993, S. 119 – 128; BARTLETT/GHOSHAL, MANAGING, S. 7 – 18; BARTLETT/GHOSHAL, TRANSNATIONAL SOLUTION, S. 54 – 74.



turen sowie rechtliche Entwicklungen stellen Fernsehanbieter vor große Probleme. Im weiteren sollen mögliche Folgen dieser Faktoren zuerst für den gesamten Fernsehmarkt, anschließend für die ARD im speziellen aufgezeigt werden.

Die massiven Veränderungen im Wettbewerbs- und Technologiebereich fordern schon jetzt entscheidende strategische Reaktionen. Diese sind innerhalb der ARD nicht¹² oder nur in Ansätzen erkennbar. Sie reichen dann aber nicht über das Niveau von 'ad-hoc'-Strategien¹³ hinaus. So führt die jetzige Struktur der ARD zu einer Reihe von organisationalen Schwächen, wie den in der Literatur beschriebenen Führungs- oder Koordinationsproblemen, die eine angemessene Reaktion auf die Veränderung der Rahmendaten fast ausschließen (Kapitel 4). Diese 'strategische Ignoranz' spiegelt sich auch in der mangelnden Ausnutzung der in der derzeitigen Struktur schon vorhandenen synergetischen Potentiale wider.

Im Kapitel 5 soll ein Vergleich der Organisationsstruktur der ARD mit der einer Multinationalen Unternehmung erfolgen. Dabei gilt es, die charakteristischen Merkmale der Multinationalen Unternehmung herauszustellen und deren Existenz in der Struktur der ARD nachzuweisen. Ziel ist es, durch Darstellung der wesentlichen Analogien der beiden Systeme eine Erklärungsgrundlage für die typischen Probleme der ARD zu schaffen. Bei den anschließenden Überlegungen soll die hohe strukturelle Kongruenz die wissenschaftliche Begründung für eine Reorganisation der ARD entsprechend der Konzeption der Transnationalen Unternehmung liefern, da die Transnationale Unternehmung unter anderem als Antwort auf die Probleme der Multinationalen Unternehmung entwickelt wurde.

Im weiteren sollen dann schrittweise die wesentlichen Merkmale der Transnationalen Unternehmung, so wie sie von Bartlett/Ghoshal erarbeitet wurden, beschrieben und für die Organisationsstruktur der ARD adaptiert werden (Kapitel 6). Dies ist möglich, da sich die jetzige Struktur der ARD gut zur Überführung eignet. Ausgangspunkt stellt die Entwicklung einer transnationalen Mentalität dar. Grundlage einer solchen Mentalität soll in bezug auf die ARD eine einheitliche Unternehmensstrategie sein, da selbige bislang noch nicht verfolgt wird. Hierfür wird die Konzern- und Differenzierungsstrategie nach Brandt¹⁴ sowie das Modell des integrativen und meritorischen Rundfunks nach Kops¹⁵ vorgestellt. Es handelt sich um zwei im Wesen grundverschiedene Ansätze. Die Konzern- und Differenzierungsstrategie begründet sich nach rein betriebs-

12 Vgl. FIX 1987, S. 43.

13 Vgl. BRANDT 1993, S. 146 ff.

14 Vgl. BRANDT 1993, S. 184 ff.

15 Vgl. KOPS 1995.

wirtschaftlichen Aspekten. Da diese jedoch von Teilen der Verantwortlichen der LRA im wesentlichen abgelehnt werden, weil sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk eher als ein nicht rivalisierendes öffentliches "Clubgut"¹⁶ versteht, soll auch eine Darstellung eines meritorischen Ansatzes als Unternehmensmentalität vorgestellt werden, der sich eher aus volkswirtschaftlicher bzw. finanzwissenschaftlicher Perspektive ableitet und den öffentlich-integrativen Charakter der ARD sowie ihren Grundversorgungsauftrag in den Vordergrund stellt. Diese Arbeit soll zeigen, daß der vordergründige Widerspruch dieser Ausrichtungen innerhalb der Transnationalen Unternehmung einen Ausgleich finden kann.

Ein bedeutendes Merkmal der Transnationalen Unternehmung ist das integrierte Netzwerk mit seinen reziprok-interdependenten Beziehungen. Nach einer Beschreibung des integrierten Netzwerkes folgt eine Bewertung der strategischen Bedeutung eines Netzwerkes als Wettbewerbspotential.¹⁷

Darauf soll das Netzwerk der ARD mit seinen elf autonomen LRA zum integrierten Netzwerk ausgebaut werden, wobei die schon bestehenden Beziehungen der Anstalten große Beachtung finden sollen. Innerhalb dieser Struktur werden dann Ansätze zur möglichen Differenzierung der Ressourcen und Verantwortlichkeiten der ARD unter Zuhilfenahme der Konzeption der Rollendifferenzierung nach Bartlett/Ghoshal¹⁸ beschrieben. Dabei soll versucht werden, für jede LRA Schwerpunktaufgaben entsprechend ihrer Ressourcenausstattung, des Standortes und ihrer strategischen Bedeutung, aber auch ihrer schon vorhandenen Aktivitäten zu verteilen. Sodann soll der Aspekt des organisationalen Lernens in der Transnationalen Unternehmung herausgestellt werden. Hierbei soll dann auch auf die Organisation von Innovation eingegangen werden. Bezogen auf die ARD soll hier die These ausgeführt werden, daß die daraus entstehende verbesserte Innovationsfähigkeit ein bedeutender Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten Fernsehanbietern sein wird.

Der letzte Teil des Kapitel 6 soll sich mit der Koordination der zuvor entwickelten Konfiguration der ARD beschäftigen. Die Darstellung der Koordination als Portfolio differenzierter Konzepte kann jedoch nicht direkt angewendet werden, da die derzeitige Koordination im Verbund (monokratische Leitungsspitze mit Singularinstanz¹⁹ auf LRA-Ebene – reines Kollegialprinzip auf Verbundebene) eine starke Barriere darstellt. Ein Kompromiß in Form einer Pluralinstanz soll aber eine generelle Eignung der ARD zu einer differenzierten Koordination verdeutlichen.

¹⁶ Vgl. KOPS 1995, S. 4 ff.

¹⁷ Vgl. SYDOW 1993.

¹⁸ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990.

¹⁹ Vgl. PATENBURG 1996.



In einem Fazit werden die wesentlichen Erkenntnis zusammengefaßt und in Form eines Ausblicks die Chancen und Risiken der strategischen Reorganisation entsprechend der Konzeption einer Transnationalen Unternehmung beschreiben. Dabei muß auch die tatsächliche Eignung der Konzeption vor dem Hintergrund der organisatorischen und politischen Grenzen bewertet werden.

2. Begriffliche Abgrenzungen

Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist der öffentlich-rechtliche Rundfunk in Deutschland. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Fernsehaktivitäten der Arbeitsgemeinschaft öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten (ARD). Mitglieder der ARD sind die einzelnen Landesrundfunkanstalten (BR, HR, MDR, NDR, ORB, RB, SDR, SFB, SR, SWF und WDR). Zusätzlich werden die Dritten Fernsehprogramme (B1, BFS, H3, MDR, N3, ORB, SW3 und WDR) sowie das Gemeinschaftsprogramm (ARD-Erstes) – gleichsam als ‘Produkte’ des öffentlich-rechtlichen Fernsehens – in die Untersuchung mit einbezogen. Die ARD verfügt über eine Reihe von Gemeinschaftseinrichtungen (Degeto Film GmbH, Deutsches Rundfunkarchiv, GEZ, Institut für Rundfunktechnik, KEF, Rundfunk-Betriebstechnik GmbH, Schule für Rundfunktechnik, Sportrechte- und Marketing-Agentur GmbH und ZFP), die ebenfalls Teil der Betrachtung sind.

Ausgeschlossen von der Untersuchung wird die Deutsche Welle, DLF, RIAS, das ZDF, ARTE, 3SAT und sämtliche Hörfunkprogramme der Landesrundfunkanstalten (LRA), da die Struktur und Funktionsweise zum Teil erheblich von der ARD abweichen und sich nicht in die Konzeption der Transnationalen Unternehmung überführen lassen.



3. Aktuelle strategische Herausforderungen für Fernsehanstalten

Die Weltwirtschaft wird seit dem Zweiten Weltkrieg zunehmend durch Begrifflichkeiten wie Internationalisierung, Globalisierung oder Multinationale Unternehmung geprägt. Um dieser globalen Entwicklung und der damit verbundenen Dynamik des Wettbewerbs Rechnung zu tragen, müssen Unternehmen ihre Strategien und Konzepte an die sich ständig ändernde Umwelt anpassen und neu formulieren. Neben dem Entstehen weltweit operierender Konzerne zeigte sich die rasante Entwicklung und Verteilung neuer Technologien als Kernelement strategischer Ansätze zur dauerhaften Sicherung der Wettbewerbsposition.¹

Für Medienunternehmen erhält weltweite Präsenz und technologische Innovation eine noch bedeutendere Dimension, die zudem noch tiefgreifende gesellschaftliche Konsequenzen zur Folge hat. So hat sich "die Medientechnologie als eine der dynamischsten Technologien in der Geschichte der Menschheit erwiesen."² Fernsehanstalten als ein Ergebnis dieser medientechnologischen Entwicklung sind seit ihrer Entstehung (anfangs als rein öffentlich-rechtliche, später auch als private Unternehmen) von revolutionären Umweltveränderungen betroffen. In Deutschland kam es vor allem in den frühen achtziger Jahren durch die Einführung neuer Übertragungstechniken wie Breitbandkabelnetze (1984) oder Satelliten (1983) zu erheblichen Strukturveränderungen.³ Das staatlich geschützte öffentlich-rechtliche Rundfunkmonopol verlor "das bis dahin zentrale Argument zur Erhaltung [...], die Knappheit der terrestrischen Sendefrequenzen."⁴ Die daraus entstehende Konsequenz des Markteintritts privater Fernsehanstalten forcierte die technologische Weiterentwicklung, verschärfte den Wettbewerb sowie die rechtliche und politische Entwicklung auf dem deutschen Fernsehmarkt.

3.1. Technologische Entwicklungen

Die Verkabelung der Haushalte verlief seit ihrer Einführung 1984 extrem expansiv und vollzieht sich bis heute weltweit. Allein in der Europäischen Gemeinschaft/Europäischen Union (EG/EU) stiegen die verkabelten Haushalte von 11,4 Mio. im Jahr 1985 auf 33,8 Mio. im Jahr 1994. Zu diesem Zeitpunkt haben zudem schon 34,2 Prozent aller Haushalte innerhalb der EG/EU Satellitenfernsehen empfangen.⁵ Die Investition in die Kabelnetze ist jedoch nicht

1 Vgl. PERLIZ 1995, S. 1.

2 DELBRÜCK 1996, S. 1.

3 Vgl. BEA/FIX/KÖTZLE 1989, S. 563; Vgl. dazu auch BRANDT 1993, S. 1.

4 PANTENBURG 1996, S. 45.

5 Vgl. LANGE 1996, S. 53.



mehr allein in staatlicher Hand. Bei der Verkabelung Zentral- und Osteuropas sind längst multinationale Medienkonzerne wie Time Warner oder MITI Hauptinvestoren.⁶

Die Verdrängung der terrestrischen Verbreitung des Fernsehens seit den achtziger Jahren durch Kabel und Satellit bereitete den öffentlich-rechtlichen Fernsehsendern substantielle Probleme. Die Weiterentwicklung dieser Medien in Richtung digitales Fernsehen bringt nun die gesamte deutsche Medienlandschaft in Turbulenzen.⁷ Mit der aktuellen Generation von Satelliten wird es zukünftig keine technischen, sondern nur noch ökonomische und rechtliche Schranken für die Informationsverbreitung geben.⁸ Allein die Astra-Familie wird zukünftig eine zusätzliche Übertragungskapazität von 56 Transpondern anbieten, von denen jeder mittels Datenkompression zehn Fernsehprogramme gleichzeitig ausstrahlen kann. Die letzte technologische Innovation stellt die terrestrische digitale Übertragung dar. Mit den bestehenden lokalen Sendeanlagen können in Zukunft Fernsehprogramme landesweit digital übertragen werden. Ein Testversuch in Großbritannien ergab eine theoretische Zusatzkapazität von bis zu 30 Programmen.⁹ Die digitale Übertragungstechnik läßt völlig neue Distributionsformen von Programmen entstehen. So ermöglichen 'near-video-on-demand'-Angebote (zeitlich versetzte Ausstrahlung von Programmen über mehrere Kanäle), daß Zuschauer Sendungen zur gewünschten Zeit konsumieren können. Pay-per-view soll zukünftig Programme aus einer Programmdatei individuell gegen Entgelt zur Verfügung stellen.

Die Spitze dieser Entwicklung stellt die Kombination sämtlicher Datennetze, also Telefon, Fernsehen und Computerdatenbank zu einem interaktiven Kommunikations- und Informationssystem dar.¹⁰

3.2. Wettbewerbsentwicklung

Die Explosion der verfügbaren Sendefrequenzen und Datenautobahnen wird einschneidende Konsequenzen für den Fernsehmarkt haben. Der Markteintritt einer Vielzahl neuer Anbieter, die Expansion etablierter Wettbewerber und globale Ausweitung US-amerikanischer Medienkonzerne auf Europa wird den deutschen Wettbewerb extrem intensivieren.

⁶ Vgl. LANGE 1996, S. 54.

⁷ Vgl. LANGE 1996, S. 53.

⁸ HEINRICH 1994, S. 301.

⁹ Vgl. LANGE 1996, S. 55.

¹⁰ Vgl. HEINRICH 1994, S. 302.

3.2.1. Globalisierung und Konzentration von Medienunternehmen

Schon jetzt ist Europa im Bereich der Programmproduktion und des Verleihs mit einer realen jährlichen Zuwachsrate von sechs Prozent einer der expansivsten audiovisuellen Märkte der Welt. An diesem Wachstum hat die USA maßgeblichen Anteil. Die amerikanischen Programmexporte nach Europa sind zwischen 1984 und 1992 von 330 Mio. US\$ auf 3,6 Milliarden US\$ gestiegen.¹¹ Die Auswirkungen auf den deutschen Fernsehmarkt spiegeln sich deutlich in den Anteilen der europäischen Produktionen in den Fernsehsendern wider. So beträgt dieser Anteil bei RTL oder SAT.1 etwa die Hälfte, bei Pro 7 kommt nur etwa ein Drittel des Programms aus europäischer Produktion.¹² Da die Nachfrage nach Programmen weiterhin zunimmt, wird sich dieser Einfluß amerikanischer Film- und Programmgesellschaften auf Europa noch ausweiten.

Die internationale Medienkonzentration geht jedoch über das reine Angebot von Programmen und Technik hinaus. Durch Ankauf von Anteilen, Kooperation oder strategischer Allianz mit deutschen privaten Fernsehanstalten etablieren sich globale Unternehmen auch auf der Nachfrageseite. So haben Time Warner und CNN (beide USA), CLT (Luxemburg), Canal Plus (Frankreich), News-corporation (USA/Australien) oder Fininvest (Italien) Beteiligungen an deutschen Sendern. Die Verflechtungen dieser Medienkonzerne sind einerseits im eigenen Land andererseits in ganz Europa hochkonzentriert, so daß auf Anbieter- und Nachfragerseite nur noch wenige Unternehmen den Markt bestimmen.¹³ Innerhalb Deutschlands erkennt das Bundeskartellamt, daß sich bei den kommerziellen Fernsehsendern nur noch zwei rivalisierende Gruppierungen herausgebildet haben: Zum einen die um die luxemburgische CLT und Ufa/Bertelsmann gruppierten Sender (RTL, RTL2, Super-RTL, VOX) sowie die von der Axel Springer AG und dem Filmhändler Leo Kirch gegründeten Programmanbieter (SAT.1, DSF, Pro7, Kabelkanal).¹⁴ Die wirtschaftlichen Auswirkungen sind enorm. So entfallen 50 Prozent der Sehdauer Erwachsener auf private Fernsehanbieter. Zudem ziehen die Privaten fast 90 Prozent der TV-Werbeinnahmen auf sich. SAT.1 und RTL zusammen erzielen fast 60 Prozent der Werbeeinnahmen.¹⁵ Die strategische Gruppe Kirch/Springer/Ackermans/Beisheim/Kofler ist ein Beispiel für eine stark vorangeschrittene vertikale und diagonale Konzentration, deren Ziel es ist, Filmeinkauf, Produktion und Distri-

¹¹ Vgl. VARIS 1996, S. 11.

¹² Vgl. VARIS 1996, S. 14 ff.

¹³ Vgl. HEINRICH 1994, S. 302 u. 306 f.

¹⁴ Vgl. Tätigkeitsbericht des Bundeskartellamtes 1991/1992, S. 129, zitiert bei HEINRICH 1994, S. 305.

¹⁵ Vgl. SEUFERT 1996, S. 111 f.



bution sowie Vermarktung auf sich zu vereinen,¹⁶ um somit economies of scale nutzen zu können.¹⁷ Folge dieser globalen und nationalen Konzentrationstendenzen ist unter anderem ein erschwerter Marktzutritt, der eine Vielzahl der durch den Innovationsschub zu erwartenden Newcomer zum Eintritt in die vorhandenen Allianzen zwingen wird.

3.2.2. Programmdiversifikation und Regionalisierung

In Europa standen 1994 etwa 250 Vollprogrammen mit nationaler Reichweite mehr als 2500 Regional- und Lokalprogramme gegenüber.¹⁸ Damit dokumentiert sich das Bedürfnis der Rezipienten nach regionaler Berichterstattung. Ebenso ist eine zunehmende Diversifikation des Programmangebots zu Spartenkanälen hin erkennbar, wie Kinder-, Sport-, Nachrichten-, Kultur- oder Wetterkanälen. Vor dem Hintergrund der Vielzahl zukünftiger Satellitenfrequenzen und auch der terrestrisch vorhandenen Sendekapazitäten wird deutlich, daß die Anzahl von Lokal- und Spartenprogrammen weiter zunehmen wird.

3.3. Rechtliche Entwicklungen

Mit Einführung der Satellitentechnik macht der Rundfunk vor Ländergrenzen nicht mehr halt. Programminhalte können in Gesamteuropa, teilweise weltweit verbreitet werden. Somit ist die Regelung und Kontrolle von Rundfunk auch ein europäisches Anliegen geworden. Die beschriebenen dynamischen Entwicklungen machen eine einheitliche Regelung notwendig, da europaweite Informationsverbreitung nicht nur einen wirtschaftlichen, sondern auch einen politischen Machtfaktor darstellt.¹⁹

Grundsätzlich obliegt der Rundfunk in Deutschland "nach seiner juristischen Abgrenzung der Kulturhoheit und damit der Gesetzgebungskompetenz der Länder."²⁰ Daß die Gemeinschaft dennoch Möglichkeiten der rechtlichen Einflußnahme in Deutschland besitzt, liegt an der Einordnung des audiovisuellen Telekommunikationssektors als Dienstleistungsgewerbe, welches auch dem EG-Recht unterliegt.²¹ Mit dem Erlaß der EG-Richtlinie durch den Ministerrat kam es zum ersten Kompetenzstreit zwischen Deutschland und der Gemeinschaft, welcher vom Bundesgerichtshof zugunsten der EG entschieden wurde. Inhaltlich beziehen sich die Regelungen unter anderem auf Fernsehwerbung, Sende- und Produktionsquoten, den Jugendschutz sowie die Gewährleistung

¹⁶ Vgl. HEINRICH 1994, S. 299.

¹⁷ Vgl. BRANDT 1993, S. 105.

¹⁸ Vgl. LANGE 1996, S. 57.

¹⁹ Vgl. DELBRÜCK 1996, S. 1 f.

²⁰ Vgl. BRANDT/FIX 1985, S. 342.

²¹ Vgl. DELBRÜCK 1996, S. 4 f.

freier Weiterverbreitung und Empfangbarkeit von Fernsehprogrammen.²² Somit wurde die grundsätzliche Voraussetzung der europäischen Einflußnahme auf das deutsche Rundfunksystem geschaffen. Es ist anzunehmen, daß sich die Reglementierungen ausweiten werden und es zu einer kontinuierlichen Anpassung der deutschen Rundfunkordnung an die europäischen Vorgaben kommen wird.

3.4. Mögliche Folgen der Wettbewerbs- und Technologieentwicklungen für Fernsehanstalten

Nach Brandt/Fix²³ wird es zum intensiven Kampf um die Budgets der Werbewirtschaft kommen, die den privaten Anbietern als wichtigste Finanzierungsgrundlage dienen. Die Werbewirtschaft ihrerseits ist abhängig vom Einkommen und Konsum der privaten Haushalte. Folglich wird es zum Wettbewerb um Einschaltquoten und die Kanaltreue der Zuschauer kommen. Der rege Marktzutritt neuer Programmanbieter wird die Nachfrage nach rundfunkspezifischen Ressourcen, Filmmaterial und Lizenzen enorm erhöhen; sie werden folglich knapper und teurer. Qualifizierte Mitarbeiter und deren Know-how stellen zukünftig wichtige Wettbewerbsvorteile dar.

3.5. Mögliche Folgen für die ARD

Die erhebliche Intensivierung des Wettbewerbs setzt die ARD der Gefahr einer "Verkümmerspirale"²⁴ aus, in deren Folge der konkurrenzbedingte Verlust von Marktanteilen sinkende Werbeeinnahmen bewirkt, welche bei gleichbleibenden Gebühreneinnahmen zu finanziellen Engpässen führen. Verstärkt wird dieser Effekt durch die steigenden Kosten der rundfunkspezifischen Ressourcen und Lizenzen. Dies hat im schlimmsten Fall die Einschränkung des Programmangebots zur Konsequenz. Die dadurch sinkende Akzeptanz der Rezipienten führt zu weiter sinkenden Marktanteilen. Zudem läuft die ARD Gefahr, bei mangelnder Konkurrenzfähigkeit ihre gesellschaftliche und politische Legitimation zu verlieren, denn "die Bereitschaft der Rezipienten, Rundfunkgebühren für ein partiell oder überhaupt nicht genutztes Programmangebot zu bezahlen, wird deutlich zurückgehen und indirekt den politischen Einfluß auf die Gebühren verstärken."²⁵

²² Vgl. SCHULER-HARMS 1996, S. 92.

²³ Vgl. BRANDT/FIX 1985, S. 342 f.

²⁴ Vgl. MEIER 1986, S. 29 – 55.

²⁵ BRANDT 1993, S. 152.



4. Die strategische Ignoranz der ARD

Die Gefahr der Verkümmerspирale zwingt zu wichtigen strategischen Reaktionen, um mittel- bzw. langfristig den Erhalt der Arbeitsgemeinschaft gewährleisten zu können. Aufgrund der fortgeschrittenen Problematik hätte man bereits heute schon konkrete strategische Antworten geben müssen.

Realiter sind bei der ARD bisweilen noch keine ganzheitlichen Strategien erkennbar. Dem verstärkten Wettbewerbsdruck setzen die Rundfunkanstalten wenige Einzelaktivitäten entgegen. Ein erfolgversprechendes Gesamtkonzept fehlt vollständig.¹ Dieses Konzept der 'ad-hoc'-Strategie folgt dem Verfahren der inkrementalen Planung und verfügt nicht über ein umfassendes Zielsystem.² Grundlegend ist für die Erstellung eines Zielsystems eine umfassende Untersuchung des Status quo erforderlich. Dabei ist die Analyse der vorhandenen Organisationsstruktur ebenso bedeutend wie eine Ressourcenanalyse und eine Chancen- und Risikenuntersuchung, welche die Umweltentwicklung berücksichtigt. Hierbei wird sich zeigen, daß die ARD trotz einer Reihe von organisatorischen Schwächen und deutlichen Fehlallokationen der Ressourcen unabhängig von zukünftigen Entwicklungen bereits jetzt Möglichkeiten zur Stärkung der Wettbewerbsposition besitzt.

4.1. Organisatorische Schwächen der ARD

4.1.1. Das Führungsproblem

Die Spitze der einzelnen Rundfunkanstalten entspricht dem Modell der monokratischen Leitung mit Singularinstanz.³ Diese Instanz wird vom Intendanten der jeweiligen Anstalt besetzt. Entsprechend der Intendantenverfassung ist er das alleinige Exekutiv- und Vertretungsorgan der Rundfunkanstalt. Die Komplexität des Leistungsprogramms der Rundfunkanstalt erfordert Arbeitsteilung. Dafür unterstehen dem Intendanten fachspezifische Direktoren, die ressortgebunden und verantwortlich in seinem Auftrag agieren. Die strategische Grundkonzeption und Gesamtleitung der Anstalt sind Kernaufgaben der obersten Leitungsspitze. Aus diesem Grunde soll der Intendant von Einzelaufgaben und Entscheidungen befreit werden und selbst kein Ressort übernehmen. Für die Führungsspitze gilt demnach das Prinzip der ressortlosen Leitung.⁴ Da der Intendant allein entscheidet, unterliegt dieses Prinzip der "Gefahr praxisferner Leitungsentscheidungen durch eine unzureichende Berücksichtigung von Res-

1 Vgl. FIX 1987, S. 43 ff.

2 Vgl. BRANDT 1993, S. 146.

3 Vgl. PANTENBURG 1996, S. 33 f.

4 Vgl. PANTENBURG 1996, S. 149.



sortinteressen und Ressortwissen.”⁵ Das Problem der möglichen Fehlentscheidung durch unzureichendes Spezialwissen verstärkt sich durch die eingeschränkte Übersicht über das Anstaltsgeschehen. Der Intendant hat eine Vielzahl von externen formellen Vertretungspflichten und informellen Repräsentationsaufgaben, die er meist persönlich wahrzunehmen hat. Diese Verpflichtungen schränken ihn zeitlich so stark ein, daß strategisch wichtige Fragen oft nicht behandelt werden können. So zeigt sich, “daß nicht nur das Gespräch über Programmkonzeption, über journalistische Grundsätze und über konkrete Sendungen erschwert wird, sondern auch ein Überblick über die von ihren Anstalten gesendeten Programme des Hörfunks und des Fernsehens mehr als wünschenswert begrenzt ist.”⁶ Dieser fehlende Überblick potenziert sich schließlich auf ARD-Gemeinschaftsebene. Hier treffen dann die Intendanten der Anstalten gleichberechtigt aufeinander, um über die Gesamtausrichtung der ARD zu entscheiden. Auf dieser Ebene wird nach reinem Kollegialprinzip nur einstimmig entschieden, was den Aufbau eines Zielsystems und eine einheitliche Strategiefindung zusätzlich behindert oder gar unmöglich macht.⁷

4.1.2. Das Koordinationsproblem

Die ARD als Arbeitsgemeinschaft zur Regelung gemeinsamer Problemstellungen und das Programm ‘ARD-Erstes’ als Konglomerat von Einzelbeiträgen der verschiedenen Landesrundfunkanstalten bedürfen umfangreicher Koordination, um den unterschiedlichen Leistungskapazitäten der Anstalten und dem Programmauftrag gerecht zu werden. Zur Erleichterung der Koordination auf der Verbundebene existieren eine Reihe von Ausschüssen und Kommissionen, die entweder gleichgelagerte Tätigkeitsbereiche und Anliegen konzentrieren oder Spezialaufgaben im Auftrag der Gemeinschaft bearbeiten. So existieren Fachkommissionen für Recht, Technik, Finanzen und Hörfunk, denen jeweils wieder Unterkommissionen zugeordnet sind, sowie Sonderkommissionen für Spezialprobleme, wie z.B. die Satellitenkommission, und Federführungen, wo sich einzelne Anstalten auf bestimmte Aufgaben der ARD spezialisieren (Sport, Beschaffung etc.). Diese Verbindungseinrichtungen, die im Ergebnis einem komplexen Netzwerk ähneln, sollen die Arbeitsweise der Pluralinstanz (des Entscheidungsgremiums der Intendanten auf Gemeinschaftsebene) beschleunigen.

Die Aufteilung und Verteilung der Kommissionen unterliegen jedoch keiner einheitlichen und funktions- oder kompetenzgebundenen Systematik. So stellt Fix fest, “daß einzelne Aufgabengebiete nach persönlichen Präferenzen [...] verteilt worden sind. Ferner existieren unter den verschiedenen Ausschüssen

⁵ PANTENBURG 1996, S. 149.

⁶ Mai, zitiert in PANTENBURG 1996, S. 148 f.

⁷ Vgl. FIX 1987, S. 247 ff.

zahlreiche doppelt besetzte Aufgabengebiete ohne ersichtlichen Grund.”⁸ Andere zusammengehörige Aufgabenkomplexe sind gesplittet, für manche Gebiete (z.B. EDV) fehlen Verbindungseinrichtungen. Hinzu kommt das Problem, daß die Sonder- und Unterkommissionen, sowie die Federführungen nur beschlußvorbereitende bzw. beratende Kompetenzen besitzen. Da diese Gremien zum Teil hochspezialisierte Aufgaben behandeln und die Intendanten in der Mitgliederversammlung über deren Ergebnisse entscheiden müssen, ergeben sich erneut die unter 4.1.1. dargestellten Führungsprobleme.

4.1.3. Probleme im Programmbetrieb

Durch die unzureichende Kooperation und Kommunikation der einzelnen Redaktionen sowohl innerhalb der Anstalt als auch auf Verbundebene kommt es zur häufigen Produktion von inhaltlichen Dubletten. Die einzelnen Redaktionen haben unscharf abgegrenzte Zuständigkeitsbereiche und behandeln daher oft gleiche Inhalte. Die unzureichende Kommunikation zwischen den Redaktionen verhindert, daß diese Dublettenproduktion aufgedeckt wird. Das Autonomiebestreben von Redakteuren (“Redakteuregoismus”) und der Konkurrenzkampf unter den Redaktionen schränkt den Informationsfluß zusätzlich ein.⁹

4.1.4. Probleme im Produktionsbetrieb

Die historisch gewachsene Organisationsstruktur der Rundfunkanstalten bedingt, daß sich Funktionseinheiten herausgebildet haben, die nicht mehr zeitgemäß sind. So wurde Technik und Produktion strukturell getrennt und eigenen Direktionen unterstellt, da diese Komponenten in den Anfängen des Rundfunks noch unvereinbar waren. Die technologischen Innovationen machten eine getrennte Behandlung von Technik und Produktion notwendig. Heute scheint diese Trennung nicht mehr sinnvoll, da die Technik im wesentlichen nicht mehr in der eigenen Anstalt entwickelt, sondern zugekauft wird. Die Technik sollte nur noch zur Unterstützung der Produktion dienen und daher in einen direkten funktionalen Zusammenhang zu dieser gesetzt werden. In der jetzigen Struktur kommt es zu Sach- und Formalzielkonflikten, da die Produktionsabteilung unter Effizienzkriterien arbeitet, während die Technik immer an Optimallösungen interessiert ist, ohne die dabei entstehenden Kosten zu berücksichtigen.¹⁰ Eine Schlichtung dieser Auseinandersetzung obliegt dann den beiden Bereichsdirektoren, was den Abstimmungsprozeß mitunter verlängert.

⁸ FIX 1987, S. 259 f.

⁹ Vgl. BEA/FIX/KÖTZLE 1989, S. 569.

¹⁰ Vgl. BEA/FIX/KÖTZLE 1989, S. 570.



4.2. Ignoranz synergetischer Potentiale

Seitens der Landesrundfunkanstalten wird immer wieder der föderale Aufbau des Rundfunks betont. Nur diese Struktur vermöge den staatlichen Auftrag der Grundversorgung zu sichern, so die Argumentation. Nach Honal (Leiter der Programmplanung der Fernsehdirektion des WDR) nimmt der öffentlich-rechtliche Rundfunk "unverzichtbare demokratie-notwendige Aufgaben wahr mit seinen Beiträgen zur Information, Bildung und Unterhaltung der Bürger." Das Programm "muß bei der Programmgestaltung vor allem der föderalen Vielfalt der Bundesrepublik Deutschland Rechnung tragen."¹¹ Neben der rechtlichen Autonomie der Landesrundfunkanstalten (Regelung und Organisation des Rundfunks ist Ländersache) leiten eine Vielzahl der Anstalten auch eine Ressourcenunabhängigkeit aus der föderalen Grundversorgung ab. So besitzen alle Anstalten unabhängig von ihrer Größe sämtliche zum Transformationsprozeß (Einkauf, Produktion und Distribution) notwendigen Einrichtungen und Infrastrukturen. Die ARD als Arbeitsgemeinschaft nutzt die Möglichkeit der Kooperation, um Ressourcen zusammenzuführen. Es entstanden Gemeinschaftseinrichtungen, wie die Gebühreneinzugszentrale (GEZ), die Degeto GmbH für zentralen Filmeinkauf sowie ein umfangreiches Auslandskorrespondentennetz.

Neben den Gemeinschaftseinrichtungen ist das Gemeinschaftsprogramm ARD-Erstes die umfangreichste und erkennbarste Kooperationsform.¹² Über einen Verteilerschlüssel (regionales Gebührenaufkommen) beliefern die Rundfunkanstalten entsprechend ihrer Möglichkeiten das Erste Programm mit Beiträgen und setzen somit ein bundesweit empfangbares Vollprogramm zusammen.

Der Umfang der dargestellten Kooperationen wird jedoch vor allem von politischer Seite als zu gering eingeschätzt.¹³ So bleiben eine Reihe von Synergiepotentialen ungenutzt und werden weiterhin durch mehrfach verteilte Ressourcen ersetzt. Auch seitens der Rundfunkanstalten mehrt sich unter den finanziellen Problemen und dem in 3.5. erwähnten politischen und gesellschaftlichen Legitimationsdruck die Kritik. So erkennt ARD-Programmdirektor Günter Struve, daß Ressourcen zentralisiert oder durch verstärkte Kooperation zentral koordiniert werden müssen.¹⁴ Eine Vielzahl von nebeneinander eigenständigen öffentlich-rechtlichen Gütern innerhalb der Anstalten werden von Struve in Frage gestellt:¹⁵

11 HONAL 1997, S. 2.

12 Vgl. MARMOR 1994, S. 3 – 5.

13 Vgl. STOIBER/BIEDENKOPF 1995.

14 Vgl. STRUVE 1996, S. 207.

15 Vgl. STRUVE 1996, S. 210 f.



- Es existieren zwölf Werbetöchter mit Geschäftsführern, Prokuristen, eigener Medienforschung und Pressearbeit.
- Jede Anstalt beherbergt die gesamte Infrastruktur mit Direktion, Abteilungen, Verwaltungen als Unterbau der Produktions- und Redaktionseinrichtungen.
- Alle Anstalten besitzen ein eigenes Zeitschriften- und Zeitungsarchiv und sind hierbei unvernetzt.
- Mehrere Anstalten unterhalten eigene internationale Töchter.
- Es existiert keine zentrale Abspielstation – die Programme werden von jeder LRA eingespeist.
- Sämtliche EDV-Abteilungen operieren unabhängig voneinander, es gibt keine Möglichkeit der gemeinsamen Nutzung, Entwicklung und Betreuung von Programmen und Anlagen.
- Es werden alle Aufgaben in allen Anstalten bewältigt, es existiert kaum Outsourcing



5. Die Beschreibung des Status Quo der ARD als Multinationale Unternehmung

Im weiteren soll gezeigt werden, daß eine Reihe der oben genannten Probleme und Herausforderungen der ARD Ähnlichkeiten mit der Entwicklung und Führung Multinationaler Unternehmen aufzeigen.

5.1. Grundzüge Multinationaler Unternehmen

Nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs begannen eine Vielzahl europäischer Unternehmen auf den internationalen Märkten zu agieren. "Eine international tätige Unternehmung ist eine erwerbswirtschaftliche Organisation, die auf Dauer nationale Grenzen überschreitende Aktivitäten entfaltet, gleich in welcher Form und in welchem Umfang."¹ Nach Bartlett lassen sich drei wesentliche Organisations- bzw. Unternehmensformen unterscheiden: die Internationale, Multinationale und Globale Unternehmung.²

Multinationale Unternehmen tragen der Tatsache Rechnung, daß weltweit agierende Unternehmen in bestimmten Branchen ihre Produkte nach landesspezifischen Bedarfsstrukturen und Anforderungen anpassen müssen um sie erfolgreich absetzen zu können.³ Dies wird vor allem bei Markenprodukten aus dem Lebensmittelbereich oder Tabakwaren deutlich. Die verschiedenen Verbraucherpräferenzen, aber auch staatliche Auflagen machen eine länderspezifische Anpassung notwendig. Diese multinationale bzw. "länderspezifische Strategie" (Porter),⁴ "ist auf Auslandsmärkten sehr erfolgreich, die sehr stark ausdifferenziert und voneinander sowie vom Heimatmarkt der international tätigen Unternehmung sehr verschieden sind."⁵ Die Struktur der Multinationalen Unternehmung ist vergleichbar mit einer "dezentralisierten Föderation."⁶ (s. Abb. 1). Jedes Land besitzt eine unabhängige Filiale, der Konzern wird nur lose durch die Mutterunternehmung zusammengehalten.

Eine Vielzahl von Werten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungen sind dezentral auf die einzelnen Auslandsfilialen verteilt.

1 SYDOW 1993, S. 47.

2 BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 29 ff.

3 Vgl. BARTLETT 1989, S. 430.

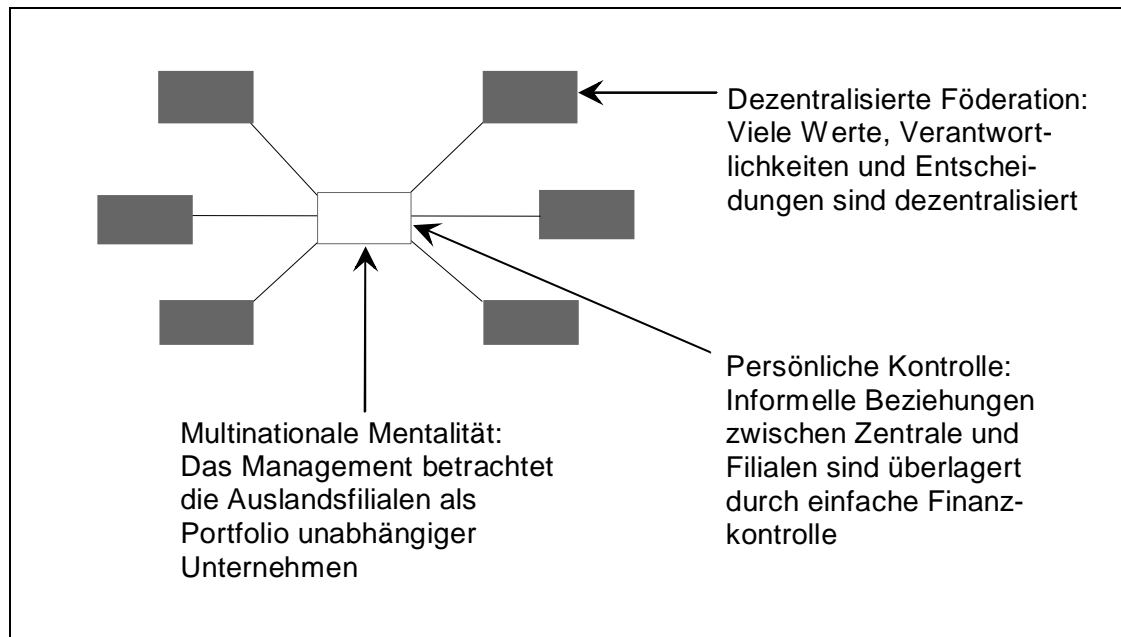
4 PORTER 1989, S. 29.

5 SYDOW 1993, S. 56.

6 BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 73.



Abbildung 1:
Das Multinationale Organisationsmodell



Quelle: Bartlett/Ghoshal 1990, S. 74

Das Management hinter dieser Organisationsstruktur bezeichnet Perlmutter als "polycentrism".⁷ Der Einfluß der Mutterunternehmung soll hiernach extrem gering sein, Koordination und Kontrolle sind vor allem durch persönliche Beziehungen geprägt und meist informell. Die Auslandsfilialen werden vom Management als Portfolio unabhängiger Filialen betrachtet.⁸

5.2. Die ARD als multinationale Organisationsform

Um die ARD mit einer Multinationalen Unternehmung vergleichen zu können, sind einige Vorbemerkungen notwendig. Die einzelnen Filialen der Multinationalen Unternehmung sind in verschiedenen Ländern angesiedelt. Die ARD ist jedoch nur in Deutschland ansässig. Das Pendant zu der länderspezifischen Verteilung einer Multinationalen Unternehmung ist die Abgrenzung nach Bundesländern bzw. Sendegebieten. Da auch innerhalb der Bundesländer in bezug auf Informationsversorgung regionale Präferenzunterschiede erkennbar sind, liegt der Strukturvergleich in diesem Punkt nahe.

Ein anderer Unterschied der ARD zur Multinationalen Unternehmung liegt in der Entstehung des dezentralen Aufbaus. Während Multinationale Unternehmen vor allem in Europa ein Resultat langjähriger Internationalisierungsbemühungen ehemalig heimatlandorientierter Unternehmen sind,⁹ wurden die ein-

⁷ PERLMUTTER 1969, S. 14.

⁸ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 73, sowie PERLMUTTER 1969, S. 14 f.

⁹ Vgl. SYDOW 1993, S. 52 f.

zelenen LRA nach dem Zweiten Weltkrieg im wesentlichen in ihrer jetzigen Größe und ihrer derzeitigen Struktur von den Besatzungsmächten in den einzelnen Zonen per Gesetz ins Leben gerufen. "Wegen der unrühmlichen Rolle, die der Rundfunk im Dritten Reich gespielt hatte, waren sich die Alliierten dabei einig, daß die neue Rundfunkordnung dezentral sein sollte; [...]. Sie entschieden sich daher für einen Rundfunk, dessen Aufgabe auf die Versorgung der Bevölkerung innerhalb regional begrenzter Räume beschränkt sein sollte und für dessen Organisation die Länder zuständig sein sollten."¹⁰

Auch wenn demnach die öffentlich-rechtliche Rundfunkstruktur nicht gewachsen ist, sondern administrativ oktroyiert wurde, wird deutlich, daß genau wie bei einer Multinationalen Unternehmung autonome Anstalten die einzelnen Bundesländer regional bedienen.

Es ist jedoch zu bedenken, daß die dezentrale Struktur und die damit verbundene Standortwahl nicht aus wirtschaftlichen Erwägungen heraus gewählt wurde, um wie bei der Multinationalen Unternehmung die Einzelmärkte bedarfsgerecht, erfolgreich und effizient bedienen zu können. Dies ist später bei der Beurteilung der ARD wichtig, da gegebenenfalls die jetzige Organisationsform diesem Anspruch nicht gerecht wird oder werden soll.¹¹

Betrachtet man die Kerncharakteristika der Multinationalen Unternehmung, so sind drei Merkmale besonders hervorzuheben:

- Dezentralisierte Föderation: Die Aufgaben und Ressourcen sind auf die Vielzahl der Filialen verteilt.
- Persönliche, informelle Beziehungen prägen die Kontrolle zwischen Filiale und Zentrale, unterstützt durch einfaches Finanzcontrolling.
- Multinationale Mentalität: Das Management betrachtet die Filialen als Portfolio unabhängiger Unternehmen.

Diese Charakteristika spiegeln sich auch im Aufbau der ARD wider.

5.2.1. Die ARD als dezentralisierte Föderation

Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es zum Aufbau der einzelnen und unabhängigen LRA innerhalb der damaligen Besatzungszonen.¹² Auch wenn die Pläne der Alliierten zuerst gar nicht vorsahen, eine übergeordnete Ebene zu den einzelnen LRA einzurichten,¹³ entwickelte sich bei den Anstalten schnell

¹⁰ KOPS 1995, S. 25.

¹¹ Vgl. hierzu die unterschiedlichen Beurteilungen durch Politik, Rundfunk und Öffentlichkeit, zusammengestellt in KOPS 1995, S. 54 – 71.

¹² Britische Zone: NWDR; Französische Zone: SWF; Amerikanische Zone: HR, SDR, BR, RB.

¹³ Vgl. KOPS 1995, S. 32.



der Wunsch nach einer zentralen Stelle, um gemeinsame und übergeordnete Aufgaben erfüllen zu können. Somit entstand im Juni 1950 die Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Ihre Einrichtung wurde notwendig, da zum einen Rundfunk eine Reihe von bundesweiter bzw. LRA-übergreifender Wirkungen hatte (Rundfunk macht an Ländergrenzen keinen halt), und es zum anderen erhebliche Unterschiede in bezug auf Anstaltsgröße und Ressourcen gab. Der Grund hierfür ist die Finanzierung der LRA nach dem Prinzip des öffentlichen Aufkommens. Jede LRA bekommt die Gebühren, die im eigenen Zuständigkeitsbereich vereinnahmt werden. Als unmittelbare Konsequenz daraus erhält der WDR heute die Einnahmen von über 6 Mio. Gebührendzahlern, Radio Bremen hingegen nur 266.000.¹⁴

Trotz dieser bedeutenden Unterschiede müssen die Anstalten nahezu identische rechtliche Rahmenbedingungen, Aufgaben und Programmgrundsätze erfüllen.¹⁵ Durch die Zentralstelle konnten nun die Interessen aller Anstalten gleichermaßen wahrgenommen werden. Laut Satzung der ARD von 1950 ging es um die gemeinsame Ausübung von Hoheitsrechten auf dem Gebiet des Rundfunks, sonstiger gemeinsamer Interessen, Bearbeitung gemeinsamer Fragen des Programms sowie Fragen rechtlicher, technischer und betriebswirtschaftlicher Art.¹⁶ Wichtig ist, daß die ARD als übergeordnete Ebene weder in die Wirtschaftsführung der ihr angehörenden Anstalten eingreifen noch Programmanweisungen erteilen kann.¹⁷

Im Laufe der Zeit weitete sich das Betätigungsfeld der ARD immer weiter aus. Den Konzerncharakter erhielt die ARD über die Erstellung und bundesweite Ausstrahlung des Gemeinschaftsprogramms ARD-Erstes seit 1954. Dieses Programm setzt sich zusammen aus den Anstaltsbeiträgen und den Gemeinschaftssendungen. Zur Gestaltung des Gemeinschaftsprogramms erbringen die jeweiligen Anstalten Pflichtanteile, die grob nach Größe und Finanzschlüssel verteilt werden. Gemeinschaftssendungen werden im Auftrag der Gesamtheit der Anstalten von einer einzelnen LRA produziert.¹⁸ Heute ist die Gestaltung des Ersten Fernsehprogramms die bedeutsamste Aktivität der ARD.

Die hier beschriebene Struktur macht nun einen Vergleich mit einer dezentralisierten Föderation möglich. Die einzelnen LRA sind autonom und unabhängig in den einzelnen Bundesländern verteilt und bedienen dort die Rezipienten mit regional unterschiedlichen Programmen. Die ARD als übergeordnete Ebene erfüllt Aufgaben im Interesse der Gemeinschaft, ohne administrativ auf die LRA

14 Vgl. ARD Jahrbuch 1995.

15 Vgl. BRANDT 1993, S. 28.

16 ARD-Satzung von 1950, beschrieben in KOPS 1995, S. 33.

17 SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 29.

18 Vgl. KOPS 1995, S. 33.

einwirken zu können. Durch die bundesweite Verbreitung des Ersten Fernsehprogramms tritt die Arbeitsgemeinschaft als konzernähnlicher Verbund in ganz Deutschland und gegenüber dem Ausland auf. Das Gemeinschaftsprogramm wird aus Beiträgen aller Anstalten zusammengesetzt, die notwendigen Ressourcen und Aufgaben für diese Erstellung sind dezentral auf die einzelnen Anstalten verteilt.

5.2.2. ARD: Lose Koordination, geprägt durch persönliche Beziehungen und unterstützt durch einfaches Finanzcontrolling

“Bundesweit verfügt die ARD über eine Struktur wie ein Konzern mit regionaler Divisionalisierung, jedoch fehlt das für einen Konzern entscheidende Kriterium, die einheitliche Leitung.”¹⁹ Die Organisation der ARD als Arbeitsgemeinschaft ist die schwächste Form eines möglichen Zusammenschlusses von Unternehmen.²⁰ Die damit verbundene hohe Autonomie der Anstalten läßt eine nur sehr oberflächliche Koordination zu. Die zahlreichen Kommissionen, die, wie in 4.1.2. beschrieben, auf Verbundebene eine Koordination ermöglichen sollen, sind in letzter Instanz von den Arbeitssitzungen der Intendanten und den Hauptversammlungen abhängig. Hier werden dann in der Regel einstimmig, mindestens aber mehrheitlich Beschlüsse gefaßt, die dann für die einzelnen Anstalten bindend sind, soweit sie nicht von ihrem Vetorecht Gebrauch machen.²¹ Weder die auf ein Jahr gewählte ARD-Geschäftsführung noch der ARD-Vorsitzende oder die federführenden Anstalten können selbständig anweisen, sondern nur um die Zustimmung der übrigen unabhängigen Anstalten werben.²² Der so gestaltete Willensbildungsprozeß der Anstalten entzieht sich nach Fix der Möglichkeit einer einheitlichen Leitung.²³ Um aber die wichtigste Aktivität der ARD, nämlich die Gestaltung des Ersten Fernsehprogramms, nicht zu gefährden, wird bei der Beschlußfindung eine Ausnahme gemacht. Eigens für die Programmorganisation wurde eine Koordinierungsstelle eingerichtet. Die Programmdirektion Deutsches Fernsehen als ständige Fernsehprogrammkonferenz setzt sich aus den Programmdirektoren als Vertreter der Intendanten zusammen. Der Vorsitzende der zentralen Programmdirektion verfügt hier aber bei Pattsituationen über eine zweite Stimme und kann somit einer Behinderung von Beschlüssen über die Vetoklausel entgegenreten.²⁴ Von einer zentralen Koordination unter einheitlicher Leitung kann aber nicht die Rede sein.

19 MARMOR 1994, S. 1.

20 Vgl. FIX 1987, S. 247.

21 Vgl. GRÄTZ 1995, S. 2.

22 MARMOR 1994, S. 1.

23 Vgl. FIX 1987, S. 249 ff.

24 Vgl. SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 30 und GRÄTZ 1995, S. 13 f.



Controlling auf Verbundebene ist kaum existent. Es findet hauptsächlich in operativer Form innerhalb der einzelnen Anstalten statt. Klassisches Controlling-Instrument der öffentlich-rechtlichen Anstalten ist das Finanzcontrolling. Die Grundlage hierzu bietet die mittelfristige Finanzplanung, welche von den LRA pflichtgemäß für den Zeitraum von fünf Jahren zu erstellen ist. "Aufgabe dieser Finanzvorschau ist es, zukünftige Aufgaben und die damit verbundenen Ausgaben unter Berücksichtigung der vorhandenen finanziellen Möglichkeiten, also den zu erwartenden Einnahmen, zu planen."²⁵ Diese Finanzplanung ermöglicht der ARD jedoch in geringem Umfang auch ein Controlling in der Gemeinschaft. Ein Grund dafür sind die Gemeinschaftsleistungen, die von einzelnen Anstalten für den Verbund erbracht und von der ARD finanziert werden. Für eine umlagefähige Leistung müssen die Anstalten eine Kostenplanung und nachfolgend eine Abrechnung der Kosten aufstellen. Die Finanzkommission, bestehend aus den Verwaltungsdirektoren der Anstalten, prüft und genehmigt den Finanzbedarf oder erarbeitet eine Empfehlung für das jeweilige Beschlußorgan.²⁶

Eine weitere Controlling-Instanz bildet die Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs (KEF). Laut Rundfunkstaatsvertrag bildet die Rundfunkgebühr die vorrangige Finanzierungsquelle öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. Die Anpassung der von der Bevölkerung zu entrichtenden Gebühr ist Ländersache. Zur möglichst objektiven Bedarfsermittlung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten entstand die von den Ländern eingesetzte Kommission. Sie hat den Finanzbedarf der Anstalten fortlaufend zu ermitteln und alle zwei Jahre in Form eines Tätigkeitsberichts den Ministerpräsidenten vorzustellen.²⁷ Die ARD ermittelt und begründet ihrerseits den Finanzbedarf gegenüber der KEF. In erster Linie findet das Controlling nicht in der ARD, sondern auf Länderebene statt. Da sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk jedoch zu etwa zwei Drittel aus der Rundfunkgebühr finanziert, kommt es automatisch zum Controlling der ARD gegenüber den Anstalten, denn die ARD muß den Bedarf der Gemeinschaft nach außen hin rechtfertigen. Bei Innovationsprojekten verlangt die KEF neuerdings zudem ein positives Votum der jeweiligen zuständigen Aufsichtsgremien der Anstalten, bevor der Bedarf der Projekte anerkannt wird.²⁸ Zusammenfassend erkennt man auch hier die Ähnlichkeiten in der Koordinationsstruktur mit Multinationalen Unternehmen. Es existiert keine einheitliche Leitung zur Koordination der ARD. Zusätzlich bauen die Koordinationsinstanzen und -beziehungen laut Fix oftmals auf "persönlichen Präferenzen" auf.²⁹ Unterstüt-

²⁵ SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 193.

²⁶ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 96.

²⁷ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 59.

²⁸ Vgl. GRÄTZ 1995, S. 5.

²⁹ Vgl. dazu 4.1.2.

zung erhält die Koordination auf Verbundebene durch ein recht oberflächliches Finanzcontrolling, welches kaum Steuerungsimpulse an die einzelnen Anstalten weitergeben kann.

5.2.3. Multinationale Mentalität: Die Anstalten als Portfolio unabhängiger Unternehmen

Die multinationale Mentalität ist im öffentlich-rechtlichen Rundfunk nahezu gesetzlich verankert. Die grundgesetzlich gesicherte Rundfunkfreiheit als Mittel der freien Meinungsbildung stellt an die Rundfunkanstalten – im Vergleich zur Presse – weniger Anbieter die Anforderung, eine Vielfalt von Meinungen und Richtungen in den Programmen zu vertreten. Rundfunk sei von einseitiger staatlicher und gesellschaftlicher Beherrschung und Einflußnahme freizuhalten und die Organisationsform müsse gewährleisten, daß alle gesellschaftlich relevanten Gruppen zu Wort kommen können.³⁰ Außerdem obliegt nach dem Grundgesetz die Regelung und Organisation des Rundfunks den Ländern. Damit ist die von den Alliierten errichtete Föderalstruktur der Landesrundfunkanstalten verfassungsrechtlich abgesichert. Das Gemeinschaftsprogramm der ARD ist aus den einzelnen Beiträgen der Anstalten zusammengesetzt und kommt somit dem Auftrag der Meinungspluralität nach. "Die damit verbundene Vielfalt von Meinungen, die integrierende Kraft eines solchen Programmangebotes und der mit der dezentralen Bereitstellung verbundene Schutz gegen politischen Mißbrauch werden überwiegend als Vorteile der deutschen Rundfunkordnung betrachtet."³¹ Die ARD als Zentralebene hat keine andere Wahl, als die LRA in ihrer Autonomie anzuerkennen. Dies findet sich auch in der ARD-Satzung wieder. Die dort festgelegte Willensbildung "respektiert die publizistische und organisatorische Selbständigkeit aller Häuser, unabhängig von der Größe ihres Sendegebietes [...]"³² Auch wenn die multinationale Mentalität der ARD eher administrativ ist, so hat sie doch hinsichtlich des Ergebnisses mit der Multinationalen Unternehmung vergleichbare Konsequenzen auf die Managementstruktur.

Die oben gemachten Ausführungen verdeutlichen, daß ein Vergleich der ARD mit einer Multinationalen Unternehmung durchaus möglich ist, da das Hauptanforderungsprofil in wesentlichen Punkten übereinstimmt. Als hauptsächliche Abgrenzung muß jedoch aufgeführt werden, daß die Struktur der ARD nicht als Konsequenz langjähriger Internationalisierungsbemühungen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten entstanden ist. Sie ist vielmehr administratives Resultat politischer und gesellschaftlicher Bemühungen. Der Vergleich der beiden Systeme soll zum einen zeigen, daß die Problemstellungen

³⁰ Vgl. 1. Rundfunkurteil von 1961, dargestellt in SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 2 f.

³¹ KOPS 1995, S. 14.

³² GRÄTZ 1995, S. 2.



der ARD unter den jetzigen Umweltbedingungen teilweise systemimmanent sind und zum anderen bildet er die Grundlage für die strategische Reorganisation hin zur Transnationalen Unternehmung, da das Konzept der transnationalen Idee unter anderem zur Lösung der typischen Probleme der Multinationalen Unternehmung dient.

5.3. Vergleich typischer Defekte der multinationalen Organisationsform mit den Problemen der ARD

5.3.1. Strukturbruch im internationalen Wettbewerb zwingt zu neuen Konzepten

Bis zum Beginn der achtziger Jahre waren international tätige Unternehmen erfolgreich, solange sie es schafften, ihre Struktur und Strategie den Bedürfnissen ihres Marktes anzupassen.³³ *Multinationale Unternehmen* kamen den Forderungen der lokalen Anpassung und Marktnähe zum Beispiel auf dem Markt für Markenverbrauchsgüter nach. Hier gibt es von Land zu Land erhebliche Präferenzunterschiede der Kunden, die allein von Multinationalen Unternehmen bedient werden konnten.³⁴ *Globale* Unternehmen erzielten mittels ausgeprägt zentraler Organisation und Massenproduktion Effizienzvorteile, wie etwa bei Produkten der Unterhaltungselektronik. Diese Struktur ermöglichte Kostenreduktionen durch Skalenerträge und Lerneffekte, realisierte höhere Wettbewerbshebel für den Markteintritt und vermochte die Produktqualität durch die Standardisierung zu verbessern.³⁵ Die Unternehmen mit *internationaler* Organisationsstruktur verstanden es mittels intensivem Wissenstransfer Innovationen durch weltweite Diffusion zu Wettbewerbsvorteilen auszubauen.

Abbildung 2:
Strategische Erfordernisse
in multinationalen, globalen und internationalen Unternehmen

Multinational	Global	International
Aufbau starker lokaler Präsenz durch Berücksichtigung nationaler Unterschiede	Aufbau von Kostenvorteilen durch zentralisierte, aber weltmarktorientierte Aktivitäten	Nutzung von Wissen und Fähigkeiten der Zentrale durch weltweite Diffusion und Anpassung

Quelle: BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 32

³³ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 37 ff.

³⁴ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 38.

³⁵ Vgl. YIP 1996, S. 35 – 39 u. S. 112 – 116.

Diese weitgehend eindimensionalen Strategien reichten in der Regel, um sowohl den Kundenbedürfnissen als auch der internen Effizienz gerecht zu werden.³⁶

Seit Mitte der achtziger Jahre beeinflussen jedoch wesentliche Umweltveränderungen die Unternehmen. Technologische Innovationen auf der Herstellungsseite führen nun zu Standardisierungsmöglichkeiten bei sonst heterogenen Produkten. Durch flexible Herstellungsverfahren, Robotertechnologie oder computerunterstütztes Design kann sich die Anzahl der Produktvarianten erhöhen, ohne nennenswert Größenvorteile zu verlieren.³⁷ Man kann schneller, effizienter und trotzdem flexibler produzieren. Auf der Nachfrageseite werden auch bei zuvor weltweit standardisierten Gütern und Dienstleistungen zunehmend differenziertere, kundenspezifische und flexible Produktlösungen verlangt, da sich die Kundenpräferenzen zunehmend von der Massenware entfernen. Es müssen immer mehr Modelle und Varianten hergestellt werden, die Produktlebenszyklen verkürzen sich drastisch. Auf einigen Märkten vollzieht sich eine gegenläufige Tendenz zur Nachfragesegmentierung: Es kommt zu einer weltweiten Konvergenz von Verbraucherpräferenzen,³⁸ die mit ähnlichen Entwicklungen im technologischen, sozialen und ökonomischen Bereich begründet werden. Einige Produkte, wie beispielsweise Coca-Cola oder Levi's-Jeans, können daher hocheffizient zentral produziert und weltweit vermarktet werden.³⁹

5.3.1.1. Die Auswirkungen des Strukturbruchs auf Multinationale Unternehmen

Große Probleme der Multinationalen Unternehmen entstehen aus der rasanten Globalisierung bzw. der voranschreitenden globalen Integration vieler international tätiger Unternehmen und der damit steigenden Anzahl von Konkurrenten.⁴⁰ Das Konzept der flexiblen Produktion ermöglicht es globalen Unternehmen lokale Differenzierungen vorzunehmen. Sie können ähnlich gut auf länderspezifische Bedürfnisse eingehen wie Multinationale Unternehmen, dabei aber durch den enormen Effizienzvorteil der Standardisierung günstiger anbieten.⁴¹ Standardisierung hat Auswirkungen sowohl auf die Produkt- oder Marktseite, als auch auf den Prozeß der Leistungstransformation. Gerade hier befinden sich erhebliche Rationalisierungspotentiale, die eine günstigere

³⁶ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 37 ff.

³⁷ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 25.

³⁸ Vgl. hierzu den Ansatz von LEVITT 1983.

³⁹ Vgl. MEFFERT 1986, S. 696 ff.; Vgl. auch BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 20.

⁴⁰ Vgl. MEFFERT 1986, S. 689.

⁴¹ Vgl. PORTER 1989a, S. 61 f.



Preispolitik oder höhere Gewinne ermöglichen können.⁴² Aufgrund der Tendenz der konvergierenden Verbraucherpräferenzen können nun global organisierte Firmen in vorher multinational geprägte Märkte einziehen. Zusätzlich verlieren Multinationale Unternehmen dadurch ihren entscheidenden Wettbewerbsvorteil der lokalen Anpassung. Die verkürzten Produktlebenszyklen machen erfolgreiche Innovationen zu einem "strategischen Schlüsselement".⁴³ Die dafür nötige Forschung und Entwicklung (F&E) erfordert Finanzkraft, die von einer Filiale der Multinationalen Unternehmung allein gar nicht erbracht werden kann. Da die Lernfähigkeit einer Unternehmung Grundlage für Innovationen ist, stehen Multinationale Unternehmen vor folgendem Problem: Es kann weder das Wissen der einzelnen Filialen an irgendeiner Stelle zusammenfassen noch untereinander austauschen, was zu einer Einschränkung der Innovationsfähigkeit führt.

Es hat sich für multinational konfigurierte Unternehmen daher ein völlig neues Wettbewerbsumfeld gebildet, dem sie strategisch entgegen wirken müssen, da sonst ihr Fortbestand bedroht ist. Im Kampf um die weltweiten Marktanteile genügt die differenzierte Anpassung an das lokale Umfeld der Multinationalen Unternehmung nicht mehr. Die neue Konkurrenz ist bedeutend effizienter organisiert, bietet aber ein vergleichbares Angebot zu günstigeren Preisen an und realisiert höhere Gewinne.⁴⁴

5.3.1.2. Auswirkungen des Strukturbruchs auf die ARD

Auch die ARD konnte früher mit ihrer multinational-ähnlichen Ausrichtung wie im Rahmen einer eindimensionalen Strategie den Bedürfnissen des deutschen Fernsehmarktes hinreichend gerecht werden. Durch die weitgehende Monopolisierung der öffentlich-rechtlichen Anbieter über die knappen terrestrischen Frequenzen und der rechtlichen Absicherung wurde der Eintritt privater Konkurrenz fast ausgeschlossen. Der fehlende Wettbewerb um die Rundfunkressourcen beließ die Einkaufs- und Produktionskosten entsprechend niedrig. Die LRA konnten ihr ganzes Augenmerk auf ihr regionales Angebot richten, die Autonomie und Ressourcenunabhängigkeit der Anstalten vermochte dies optimal zu gewährleisten. Da das vielfältige Programmangebot der Anstalten oberste Priorität besaß, wurden Effizienzkriterien dem Programm untergeordnet, was zu diesem Zeitpunkt noch möglich war. Doch auch die ARD ist seit dem Markteintritt der privaten Anbieter in Deutschland einem vergleichbaren Strukturbruch ausgesetzt.

So kam die ARD erstmals durch die technologischen Innovationen der Kabel- und Satellitenübertragung in eine neue Konkurrenzsituation. Das moderne

42 Vgl. WELGE/BÖTTCHER 1991, S. 438.

43 BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 47.

44 Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 20 – 22.

Auftreten der privaten Anbieter brachte rasch einen erhöhten Rezipientenkreis. Die moderne Ausstattung ermöglichte eine effiziente Produktion und Distribution und eröffnete den zentral organisierten Unternehmen die Möglichkeit, auch landesspezifische Fensterprogramme kostengünstig herzustellen.⁴⁵

Die konvergierenden Verbraucherpräferenzen führen zu einem einheitlichen Angebot privater Anbieter nach amerikanischem Vorbild (amerikanische Spielfilme, Daily Soaps, Comedy, Late-Night-Shows, Infotainment etc.).⁴⁶ Die hochkonzentrierten privaten Medienunternehmen nutzen ihre Verbindungen, um die notwendigen Lizenzen für diese Programmformate einzukaufen und kostengünstig in Deutschland zu produzieren oder sogar vollständig zu übernehmen.

Divergierende Verbraucherpräferenzen bringen private Sparten- oder Regionalprogramme in die Fernsehlandschaft, die mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten konkurrieren.⁴⁷

Es zeigt sich, daß die Faktoren, die multinational konfigurierte Unternehmen an ihre Grenzen führen, auch auf die ARD wesentlichen Einfluß ausüben.

5.3.2. Typische Defekte von Multinationalen Unternehmen in der neuen Wettbewerbssituation

Wie oben beschrieben stehen Multinationale Unternehmen unter dem Druck, neben der lokalen und differenzierten Anpassung auch strategische Ziele, wie Effizienz, weltweite Wettbewerbsfähigkeit und Innovation zu verfolgen. Es stellt sich die Frage, ob die Organisationsstruktur der Multinationalen Unternehmung dies ermöglichen kann oder ob systemimmanente Defekte dies verhindern.

5.3.2.1. Problemfeld globale Effizienz

Der wesentliche Wettbewerbsvorteil globaler Unternehmen liegt in der hohen Effizienz der Leistungstransformation. Diese entspringt einer starken Kostenorientierung.⁴⁸ Die zentralen Dimensionen im Rahmen einer Globalstrategie umfassen die Standardisierung, Koordinationsintensität, Entscheidungszentralisierung sowie Konfiguration der Unternehmung.⁴⁹ Nach Meffert ist unter Standardisierung "das Ausmaß der länderübergreifenden Vereinheitlichung der

⁴⁵ So sendet RTL im Nachrichtenbereich lokale Fensterprogramme, die von der Produktionsseite her extrem standardisiert sind, und nur noch inhaltlich redaktionelle Unterschiede aufweisen.

⁴⁶ Vgl. VARIS 1996, S. 11 – 14.

⁴⁷ Exemplarisch seien hier die Sportkanäle DSF und EUROSPORT und die Lokalsender Hamburg oder Berlin genannt.

⁴⁸ Vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 28.

⁴⁹ Vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 22.



Produktgestaltung sowie der übrigen Marketinginstrumente zu verstehen.”⁵⁰ Sie ist die Basis für Kostenersparnisse und grundsätzlich über die gesamte Wertschöpfungskette möglich. Damit folgt der Produktionsstandardisierung auch die Prozeßstandardisierung. Standardisierung ermöglicht die Realisierung von Skaleneffekten, welche sich als Mengeneffekte auf die Stückkosten auswirken. Kommt es in einer globalen Unternehmung zu zentraler oder zentral koordinierter Produktion, läßt sich eine hohe Effizienz erreichen. Lerneffekte verstanden als dynamische Größenvorteile durch eine erhöhte Ausbringungsmenge ermöglichen eine Verringerung der Durchschnittskosten und wirken effizienzsteigernd. Standardisierung verlangt in weiten Teilen eine intensive Koordination und räumliche sowie funktionale Zentralisation, um Effizienzwirkung entfalten zu können.

Multinationale Unternehmen sind jedoch nur schwer in der Lage, diese effizienzsteigernden Effekte zu realisieren. Die Gründe liegen in der nahezu gegensätzlichen Ausgestaltung und Auffassung von Konfiguration und Koordination. “Multinationale Unternehmen bauen nicht selten eine schwerfällige und kostspielige Infrastruktur auf, um ihre weit verstreuten Aktivitäten zu kontrollieren (...).”⁵¹ Die starke Dezentralstruktur der Multinationalen Unternehmung kann durch ihre fragmentierten Aktivitäten kaum ein globales Produktionsvolumen realisieren, da sämtliche Ressourcen sehr breit gestreut sind und strategisch die Produktdifferenzierung im Vordergrund steht. Versuchen Multinationale Unternehmen dennoch entsprechend der globalen Integration bestimmte Abschnitte der Leistungstransformation zu standardisieren und gegebenenfalls zu zentralisieren, werden sie mit einer Reihe von Problemen konfrontiert, bei der sich die Koordination der Multinationalen Unternehmung als besonderer Hemmschuh erweist. Die Autonomie der Filialen bewirkt nicht nur eine ressourcenmäßige, sondern auch eine funktionale Symmetrie. Bartlett/Ghoshal nennen dieses Organisationsprinzip “UNO-Modell” und “Hauptverwaltungs-Syndrom” und erkennen: “Strebt ein Unternehmen jedoch nach den Früchten einer globalen Integration, dann besteht wenig Bedarf an Einheitlichkeit und Gleichförmigkeit in den Landesgesellschaften.”⁵² Weiter erklären sie, daß internationale Aktivitäten dadurch mehrfach behindert werden, da die Gleichbehandlung der Filialen zu Überkompensation unwichtiger und Vernachlässigung bedeutsamer Märkte führt, und die Gefahr besteht, daß weltweit vorhandene Ressourcen und Kapazitäten schlichtweg brachliegen.⁵³ Die funktionale Symmetrie birgt zudem die Gefahr der Dublettenproduktion. Durch unzureichenden Informationsfluß zwischen den Filialen oder dem Not-Invented-Here-

⁵⁰ Vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 22.

⁵¹ BARTLETT/GHOSHAL 1987, S. 59.

⁵² BARTLETT/GHOSHAL 1987, S. 50.

⁵³ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1987, S. 50

Syndrom (NIH-Syndrom) wird unabhängig in den verschiedenen Dependancen geforscht, entwickelt und produziert, was zu erheblichen Kosten führen kann.⁵⁴ Das "Syndrom der Neu-Erfindung des Rades" und "Provinzdenken" wirken ebenfalls ökonomisch unwirtschaftlich.⁵⁵ Beim Versuch diesen Problemen mit veränderter Koordinierung entgegenzutreten, eröffnen sich neue Problemfelder. Bemühungen der Konzernmutter, die Aktivitäten der einzelnen Filialen zu zentralisieren oder standardisieren werden vom unabhängigen Management der Filialen weitgehend abgelehnt und führen zu Frustration und Demotivation, da die Auslandstöchter den Verlust von Kompetenzen und Ressourcen fürchten.⁵⁶ Eine Untersuchung zeigt, daß schon in traditionellen Multinationalen Unternehmen der achtziger Jahre seitens der Tochterunternehmen Kontrolle und Einfluß der Mutter kritisiert wurde.⁵⁷ Die Konzernmutter ihrerseits warf den Filialen planerisches Unvermögen und fehlendes strategisches Denken vor, und begründete dies mit Kurzzeitdenken.⁵⁸

Das also schon existierende Spannungsfeld in der Koordination von Multinationalen Unternehmen stellt eine erhebliche Behinderung bei den Bemühungen um Effizienz durch Zentralisation und Standardisierung dar.

Ein weiteres Handicap der Multinationalen Unternehmung ist die in Europa traditionelle Koordination durch Sozialisation. Kennzeichnend ist hierbei, daß die Entscheidungsträger der Unternehmung nach persönlichen Beziehungen ausgesucht, ausgebildet und eingegliedert werden, da diese Bindungen Vertrauen herstellen und die Koordinationsmethoden der Formalisierung und Zentralisierung teilweise ersetzen können. Das Verhältnis der Niederlassungen zur Mutter als auch untereinander ist am besten als Club zu beschreiben, dessen Zusammenhalt durch die Vermittlung gemeinsamer Werte und Ziele erreicht wird. Auffallend ist, daß Begriffe wie 'Zentrale' oder 'Tochtergesellschaft' aus dem Wortschatz gestrichen und statt dessen durch 'Zentrum' und 'nationales Unternehmen' ersetzt werden.⁵⁹ Sozialisation stellt ein sehr robustes und flexibles Mittel der Koordination dar. Der entscheidende Nachteil sind die Kosten, die entstehen durch den oft langwierigen und transaktionskostenintensiven Entscheidungsprozeß, der zu endlosen Verhandlungen führen kann.⁶⁰

54 Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 83 u. 127; Vgl. auch BARTLETT 1989, S. 445.

55 Vgl. BARTLETT 1989, S. 441.

56 Vgl. BARTLETT 1989, S. 445.

57 Vgl. WEICHMANN/PRINGLE 1980, S. 12.

58 Vgl. WEICHMANN/PRINGLE 1980, S. 9.

59 Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 208 ff.

60 Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 210.



Zusammenfassend zeigt sich, daß sowohl die Konfiguration als auch die Koordination der Multinationalen Unternehmung unter den gegebenen Marktbedingungen unter Effizienzkriterien als nachteilig beurteilt werden kann und global integrative Veränderungen nach Kostengesichtspunkten innerhalb der Struktur der Multinationalen Unternehmung nur sehr schwer möglich sind.

5.3.2.2. Problemfeld Innovation

Die Tatsache, daß sich Multinationale Unternehmen mittlerweile gegen eine Vielzahl internationaler Wettbewerber behaupten müssen, die sich hinsichtlich Größe und Ausbreitung ähneln, macht deutlich, daß Wettbewerbsvorteile aus Skalen- und Lerneffekten nur noch begrenzt realisierbar sind. Daher wird der Innovationsorientierung aus strategischer Sicht ein besonderer Stellenwert zugewiesen. Innovationen ermöglichen angesichts sich ständig verkürzenden Produktlebenszyklen das Potential dauerhafter Wettbewerbsvorteile. Hierbei wird in der Regel eine Vorreiterrolle als Marktziel anvisiert, da Erfahrungs- und Degressionsvorteile meist den Marktpionieren und weniger den Marktfolgern zukommen.⁶¹ Die Entwicklung von Innovationen setzt neben einer elaborierten Forschungs- und Entwicklungsabteilung ein Informations- und Kommunikationssystem voraus, das den Know-How-Transfer und die Lernfähigkeit der Unternehmung gewährleistet. "Die Fähigkeit, Wissen zu verbinden und wirksam einzusetzen, spielt eine zunehmend größere Rolle bei der Frage, ob ein Unternehmen zu den Gewinnern oder zu den Verlierern und sonstigen Überlebenden zählen wird."⁶²

Diesen Anforderungen wird die multinationale Struktur in vielen Punkten kaum gerecht. Der für innovationsorientierte Unternehmen typische hohe Forschungs- und Entwicklungsaufwand kann in einer Dezentralstruktur kaum effizient erbracht werden. Die hohen Kosten für F&E können nur durch die Produktion sehr hoher Stückzahlen finanziert werden, was eine zentrale Produktion nach sich zieht.⁶³ Zudem wird in der Literatur häufig hervorgehoben, daß F&E meist mit einer "ausgeprägt zentralen Entscheidungsfindung"⁶⁴ verbunden ist. Grund dafür ist der hohe Koordinierungsaufwand der F&E-Bemühungen. Aus Effizienz-sicht bietet F&E daher zwar – ähnlich wie Produktion – hohe Potentiale für Degressionseffekte, die Multinationale Unternehmen mit ihren fragmentierten Aktivitäten aber kaum zu realisieren vermögen.⁶⁵

⁶¹ Vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 24 f.

⁶² Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 28.

⁶³ Vgl. WELGE 1982, S. 99.

⁶⁴ MEFFERT/BOLZ 1992, S. 47, hier zusammenfassend die empirischen Studien von HEDLUND 1981; WELGE 1982; CRAY 1984; EGELHOFF 1988; KOBRIN 1991.

⁶⁵ Vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 33.

Die größten Probleme der multinationalen Struktur offenbaren sich jedoch bei den für F&E notwendigen Kommunikations- und Informationssystemen, die den für Innovationen notwendigen Know-How-Transfer ermöglichen sollen. Porter mißt dem Know-How-Transfer neben der Aufgabenzentralisierung eine der wichtigsten strategischen Bedeutungen zum Aufbau von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen zu.⁶⁶ Wissen und Erfahrungen, die in Teilen der Unternehmung generiert werden, können auf andere Teile mit ähnlichen Wertschöpfungsketten übertragen und gegebenenfalls dort weiterentwickelt werden. Ideen können so im gesamten Unternehmen entstehen und nutzbar gemacht werden.⁶⁷

Know-How-Transfer benötigt einen organisatorischen Rahmen. Neben strukturellen Voraussetzungen ist eine gemeinschaftliche Mentalität eine der wichtigsten Grundlagen für die Wissensvermittlung, da erst der Konsens der einzelnen Geschäftseinheiten über die Bereitstellung und Übernahme von Informationen und Erfahrungen einen gewinnbringenden Transfer ermöglicht. Gerade hier leiden jedoch Multinationale Unternehmen, die durch die Autonomie der einzelnen nationalen Gesellschaften eben diese Bereitschaft nicht aufweisen. Die Niederlassungen empfinden eine Informationspflicht an eine Zentralstelle als belastend,⁶⁸ und Informationen werden eher zurückgehalten, um der eigenen Niederlassung eine erfolgreiche Stellung im Verbund zu sichern.⁶⁹ Diesen Informationsdefekt kann man nicht allein in bezug auf Innovationsgenerierung erkennen: Informationswiderstände und -verzerrungen finden sich grundsätzlich auf allen Ebenen der Kommunikation zwischen Töchtern und Zentrale sowie der Töchter untereinander. Die Konzernspitze wird von den Filialen nicht mit detaillierten Informationen beliefert und die Niederlassungen beklagen mangelnde Informationen über Neuentwicklungen, Strategien oder Probleme. Die Folge sind falsche oder zu spät getroffene Entscheidungen von Zentrale und Tochter.⁷⁰ Überwindet eine Multinationale Unternehmung diese Probleme und entwickelt eine adäquate Mentalität, so muß die Unternehmensstruktur die Bahnen der Kommunikation bereitstellen. Multinationale Unternehmen bieten jedoch weder hinreichend Zentralstellen als Informationspool an, noch kommunizieren die Töchter untereinander. Die Ressourcenabhängigkeit der Filialen bewirkt den Aufbau lokaler Informationsnetze, die oft so unterschiedlich sind, daß sie für ein Zusammenschalten der Datensysteme zwischen den Filialen oder zur Mutter ungeeignet sind. Das Autonomiebestreben des lokalen Managements verhindert den Aufbau eines Forums, in dem die Erfahrungen der anderen Niederlassungen diskutiert werden können.

⁶⁶ Vgl. PORTER 1987, S. 30.

⁶⁷ Vgl. PORTER 1987, S. 38 ff.

⁶⁸ Vgl. WELGE/BÖTTCHER 1991, S. 445.

⁶⁹ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 83.

⁷⁰ Vgl. WEICHMANN/PRINGLE 1980, S. 9 f.



Die hier beschriebenen Informationsdefekte der Multinationalen Unternehmung stehen einem effizienten Know-How-Transfer und somit der strategisch wertvollen Innovationsorientierung von der Mentalität und Struktur her entgegen. Dies beeinträchtigt nicht nur sämtliche Lerneffekte, sondern unterstützt zusätzlich die unter 4.2.1. beschriebenen Doppelentwicklungen und das NIH-Syndrom.

5.3.3. Erklärung typischer ARD-Probleme durch multinationalen Aufbau

Die gewonnenen Erkenntnisse über die organisatorischen Defekte in einer neuen Wettbewerbssituation bieten einen möglichen Erklärungsansatz für die in 4.1. beschriebenen Dysfunktionen und Probleme der ARD. Die Diskussionen über den öffentlich-rechtlichen Rundfunk sind bis zuletzt hauptsächlich unter Effizienzgesichtspunkten geführt worden. Daß die ARD diesem Effizienzdruck ausgesetzt wird, hängt maßgeblich mit der öffentlichen Finanzierung und dem damit entstehenden Legitimationszwang zusammen.⁷¹ Die ARD besitzt die nahezu modellhafte Struktur einer dezentralen Föderation. Jede Landesrundfunkanstalt ist gleichberechtigt, absolut autonom und besitzt sämtliche zur Leistungstransformation notwendigen Ressourcen und Kompetenzen. Auch funktional besteht absolute Symmetrie. Aus Effizienzsicht ist dies unter den jetzigen Wettbewerbsbedingungen nicht mehr zu rechtfertigen. Die nahezu gleichen Wertschöpfungsketten der Filialen bieten enorme Möglichkeiten zur Standardisierung und Zentralisierung und somit ein großes Potential zur Realisierung effizienzsteigernder Skalen- und Lerneffekte. Da es innerhalb der ARD jedoch keine gemeinsame Mentalität oder Konzernidentität gibt, sondern eher ein extremes Autonomiestreben bis hin zur operativen Ebene (Redakteur-egoismus) vorherrscht, bleiben einheitliche strategische Lösungen zur Standardisierung und Zentralisierung ungenutzt. Die ARD-internen Anregungen bezüglich einer stärkeren Kooperation und die Kritik an der Gleichverteilung der Ressourcen werden kaum Konsequenzen bewirken können, solange nicht der gesamte Verbund diese unterstützt.

Die Folge sind häufig konzeptionslose Einzellösungen zur Effizienzsteigerung einzelner LRA, bei denen es fraglich ist, inwiefern der Gesamtverbund dadurch nicht sogar geschwächt wird.

Die funktionale Symmetrie erklärt die unter 4.1.3. beschriebene Dublettenproduktion und den starken Konkurrenzkampf zwischen Redakteuren. Die ständige 'Neuerfindung des Rades' bezeichnen Medienexperten bezogen auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk auch als 'Alles-Tun-Strategie' ('Alles wollen – alles können – alles machen').⁷² Dieses Bild verdeutlicht die Ablehnung der

⁷¹ Vgl. Kapitel 3.5.

⁷² Vgl. BRANDT 1993, S. 147.

Entscheidungsträger, Ressourcen, Wissen oder Informationen zu teilen, zu übernehmen oder anzubieten.

Es bleibt festzuhalten, daß die Dezentralstruktur auf der einen Seite ineffizient ist, auf der anderen Seite aber ein hohes Verbesserungspotential bietet, das jedoch aufgrund des extremen Autonomiestrebens der Filialen ungenutzt bleibt.

Die Koordination durch Sozialisation ist auch in der ARD weit verbreitet. Daß der Begriff 'zentral' in der ARD nicht zugelassen ist und durch 'gemeinschaftlich' ersetzt wird, macht dies äußerlich erkennbar.⁷³ Diese Koordinationsmethode wirkt in weiten Teilen der ARD effizienzsenkend. Die persönlich geprägte Verteilung von Aufgaben und Ressourcen entbehrt oft einer funktionalen Systematik und führt dazu, daß eine Reihe von Aufgaben unnötig doppelt besetzt, zusammengehörige Aufgabenkomplexe gesplittet und viele notwendige Einrichtungen schlichtweg vernachlässigt werden.⁷⁴ Die Unabhängigkeit der Entscheidungsträger geht bei der ARD so weit, daß die Intendanten zusätzlich funktional unabhängig sind (ressortlose Leitung), und somit nicht in ausreichendem Maße über das notwendige Spezialwissen für ihre Entscheidungsfindung verfügen können.⁷⁵

Die für die Koordination durch Sozialisation charakteristische 'Clubmentalität' spiegelt sich auf Verbundebene in dem Kollegialprinzip wider. Sämtliche ARD-relevanten Entscheidungen werden möglichst einstimmig entschieden, wobei jeder Entscheidungsträger ein Vetorecht innehat. Die Folge sind nahezu endlos währende Verhandlungen.

Diese Art der Koordination verursacht der ARD enorm stattliche Kosten, die nicht nur durch die hohen Transaktionskosten der Entscheidungsfindung begründet sind. Die unsystematische Aufgabenverteilung verhindert die Realisierung von Skaleneffekten durch Prozeßstandardisierung bei sonst ähnlichen Wertschöpfungsketten. Die Zeitverzögerung durch die langwierige Entscheidungsfindung steht – angesichts der schnellebigen und dynamischen Medienlandschaft – der Möglichkeit einer flexiblen und passgenauen Handlungsweise entgegen. Durch das Informationsdefizit der Intendanten verstärkt, kann es nicht zuletzt zu Fehlentscheidungen kommen.

Die Defekte der Koordination durch Sozialisation liefern somit Ansätze zur Erklärung der in 4.1.1. und 4.1.2. beschriebenen Führungs- und Koordinationsprobleme.

73 Vgl. STRUVE 1996.

74 Vgl. Kapitel 4.1.2.

75 Vgl. Kapitel 4.1.1.



Verstärkt werden die erwähnten Defekte durch den mangelnden Informationsfluß. Abteilungen mit gleich gelagerten Tätigkeiten nutzen nicht die Möglichkeit, Wissen und Erfahrung anderer Filialen anzunehmen. Teilweise ist dies auch unmöglich, da die einzelnen LRA über autonome und inkompatible EDV-Systeme verfügen, welche die notwendige Informationsvernetzung unmöglich machen. Das sehr eingeschränkte Controlling bietet nur wenig und zudem uneinheitliche Kennziffern und Indikatoren, so daß qualifizierte Informationen kaum generiert werden. Gerade diese werden aber von Intendanten zur adäquaten Entscheidungs- und Strategiefindung benötigt, um die Nachteile der ressortlosen Leitung auszugleichen. Zwar existiert das Bestreben einzelner LRA Management-Informationssysteme (M.I.S.) zur Planung und Kontrolle aufzubauen, die wie im Falle des WDR sogar eine enorme Leistungskraft entfalten können,⁷⁶ es fehlt aber wiederum ein einheitliches Konzept für den Verbund, so daß die Teillösungen erneut zu Ineffizienz führen. Das unzureichende Kommunikationssystem verhindert Know-How-Transfer, und damit die Chance, Innovationen zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen aufzubauen.

Es wird deutlich, daß wesentliche Probleme der ARD nicht zufällig oder durch ARD-interne Fehler entstanden sind. Vielmehr läßt sich erkennen, daß die Organisationsstruktur der ARD entsprechend einer Multinationalen Unternehmung unter den heutigen Wettbewerbsbedingungen systemimmanente Defekte aufweist, die sich negativ auswirken. Die bisherigen Bemühungen um eine Reform der ARD zielten auf Fusionen einiger LRA oder auf verstärkte Kooperationen ab.⁷⁷ Es ist fraglich, ob die derzeitigen Probleme der ARD mit diesen Teilstrategien gelöst werden können. Die hier aufgestellte These, daß viele Probleme im Zusammenhang mit der Organisationsstruktur stehen, erfordert eine grundlegende und einheitliche Modifikation der ARD. Veränderungen, die nur Einzelprobleme behandeln, werden kaum Einfluß auf die derzeitige Struktur ausüben können. Den systemimmanenten Defekten kann nicht Abhilfe geleistet werden.

5.4. Mögliche Lösungsansätze

Die veränderte Wettbewerbssituation verlangt von Multinationalen Unternehmen Lösungen, die der Forderung nach Effizienz und Innovationsfähigkeit nachkommen, ohne die Kernkompetenz der differenzierten Anpassung zu verlieren. Bartlett/Ghoshal erkennen: "Ein Unternehmen konnte nur dann seine Wettbewerbsfähigkeit erhalten, wenn es *gleichzeitig* weltweite Konkurrenzfähigkeit, multinationale Flexibilität und globale Lernfähigkeit entwickelte."⁷⁸

⁷⁶ Der WDR verfügt über eines der modernsten M.I.S. in Deutschland; Vgl. SUSALLEK 1997.

⁷⁷ Vgl. KOPS 1995, S. 21 – 120.

⁷⁸ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 33 (Hervorhebung im Original).

Hierbei zeigt sich ein Dilemma von Zielkonflikten, das nur durch eine grundlegende Modifikation der Konfiguration und Koordination aufgelöst werden kann.

5.4.1. Traditionelle Lösungsansätze

Traditionelle Lösungsansätze für Reorganisationsmaßnahmen bietet der Situative Ansatz der Organisationstheorie (Kontingenzansatz).⁷⁹ Hierbei wird aus dem Zusammenhang von Umwelteinflüssen, der Struktur einer Unternehmung und deren strategischer Ausrichtung ein Abstimmungsfit zwischen den Bezugsgrößen gefordert. Ein Unternehmen ist nur dann langfristig überlebensfähig, wenn es die Komponenten Umwelt, Struktur und Strategie in einen sinnvollen Einklang bringen kann. Aus der prozessualen Gestaltung dieser Abstimmung ist das 'Strategie-Struktur-Paradigma' abgeleitet, wobei – entweder induziert durch erkennbare Umweltveränderungen– die Struktur der Unternehmung durch die strategischen Anpassungsprozesse modifiziert wird (structure follows strategy) oder aber die Organisationsstruktur die Formulierung der Unternehmensstrategie beeinflusst (strategy follows structure). Bezogen auf die ARD versuchten eine Reihe von Autoren hieraus eine strategische Grundlage für die Reorganisation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zu schaffen.⁸⁰

Den Erkenntnissen des Struktur-Strategie-Paradigmas liegt für international tätige Unternehmen die zentrale Studie von Stopford/Wells⁸¹ zugrunde, deren Stufenmodell einen Zusammenhang zwischen produkt- oder geographisch orientierten Strategien und dazu 'passenden' Organisationsstrukturen projiziert. Diesen Theorien folgend würde sich durch die neue Umweltsituation eine passende Strategie bzw. Organisationsstruktur entwickeln lassen. Bartlett kritisiert das Strategie-Struktur-Paradigma, dessen eigentliche Schwäche das Angebot simpler Patentlösungen sei, die in klarem Gegensatz zur Komplexität und Vielschichtigkeit der Anforderungen an die Unternehmen stünden.⁸² Sydow stellt die Interdependenz von Organisation und Strategie sogar grundsätzlich in Frage.⁸³ Die kontingenztheoretischen Ansätze böten bestenfalls eindimensionale Lösungen an, das Paradigma wandle sich somit zu einem "Strategie-Struktur-Dilemma"⁸⁴, in dem eine klare Zuordnung von Auslandsstrategie und

79 Vgl. hierzu ausführlich CHANDLER 1962; ANSOFF 1979; stellvertretend für andere KIESER 1993, S. 161 – 191.

80 Vgl. BRANDT 1993; FIX 1987; PANTENBURG 1996.

81 Vgl. STOPFORD/WELLS 1972; den Zusammenhang der Theorien interpretiert SYDOW 1993, S. 69.

82 Vgl. BARTLETT 1989, S. 427.

83 Vgl. SYDOW 1993, S. 69.

84 Vgl. MEFFERT 1986, S. 707.



Organisationsstruktur sich nicht mehr aufrechterhalten ließe. Die Probleme einer Multinationalen Unternehmung können über den kontingenztheoretischen Ansatz nicht hinreichend gelöst werden. Es ist unter diesen Bedingungen nicht mehr möglich, die Frage der notwendigen Unternehmens- und Branchenstruktur einfach mit zentral oder dezentral zu beantworten. Eine klare, empirische Ermittlung von Unternehmensstrukturen bei den häufig anzutreffenden Hybridformen wird immer schwieriger⁸⁵ und “angesichts der mehrdimensionalen Aufgaben, die internationalen Unternehmen zu eigen sind, greifen eindimensionale, hierarchische Strukturösungen augenscheinlich zu kurz [...]”⁸⁶

5.4.2. Der transnationale Ansatz

Einen neuen Weg zur organisatorischen Gestaltung internationaler Aktivitäten mit primär theoretisch-konzeptioneller Natur bietet der von Bartlett/Ghoshal entwickelte transnationale Ansatz.⁸⁷ “Die Art der grenzüberschreitenden Koordination nationaler Betriebe, die darauf abzielt, mehr Skalenerträge zu erzielen, als dies durch einen einzelnen Markt möglich ist, während dennoch gleichzeitig den nationalen Interessen und Präferenzen Rechnung getragen wird, heißt im folgenden ‘transnationale Strategie’ [...]”⁸⁸ Faßt man die grundlegenden Arbeiten der Autoren zusammen, so entsteht hieraus das Konzept der Transnationalen Unternehmung. Anders als die globalen, internationalen oder multinationalen Unternehmen, welche in einem Dilemma aus Zielkonflikten gefangen scheinen, vermag das Transnationale Unternehmen die Widersprüche zwischen globaler Effizienz, lokaler Anpassung und moderner Innovationsfähigkeit aufzuheben. Wichtig ist jedoch die Erkenntnis, daß das Konzept der Transnationalen Unternehmung “weder eine spezifische strategische Grundhaltung noch eine besondere Organisationsform”⁸⁹ beschreibt. Es handelt sich hierbei eher um eine neue “Management-Mentalität”⁹⁰, welche die wesentliche Grundlage für die nachfolgenden Strukturmerkmale bildet (s. Abb. 3, nachfolgende Seite).

⁸⁵ Vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 16 ff.

⁸⁶ MEFFERT/BOLZ 1992, S. 18.

⁸⁷ Vgl. hierzu ausführlich BARTLETT/GHOSHAL 1990; BARTLETT 1989, S. 425 – 464; BARTLETT/GHOSHAL 1987; BARTLETT/DOZ/HEDLUND 1990; BARTLETT/GHOSHAL 1993, S. 119 – 128; BARTLETT/GHOSHAL, 1990, S. 7 – 18.

⁸⁸ BARTLETT 1989, S. 431.

⁸⁹ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 35.

⁹⁰ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 35.

Abbildung 3:
Aufbau und Management des Transnationalen Unternehmens

Strategische Kompetenz	Organisatorische Charakteristika	Management-Aufgaben
Globale Wettbewerbsfähigkeit	Weitgestreute und interdependente Werte und Ressourcen	Legitimierung unterschiedlicher Perspektiven und Fähigkeiten
Multinationale Flexibilität	Differenzierte und spezialisierte Rollen der Filialen	Entwicklung vielfältiger und flexibler Koordinationsverfahren
Weltweite Lernfähigkeit	Gemeinsame Entwicklung und weltweite Nutzung von Wissen	Aufbau gemeinsamer Perspektiven und individueller Bindung

Quelle: BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 82

Die transnationale Mentalität erkennt Marktnähe, Effizienz und Innovationsfähigkeit als prinzipiell gleichberechtigte Ziele an und umgeht die Konfliktsituation der eindimensionalen Strategie durch eine Neudefinition des Problems. Die Merkmale sind nur noch Mittel zum Zweck: Durch Effizienz soll globale Wettbewerbsfähigkeit erlangt werden, Marktnähe dient primär als Instrument, um im internationalen Geschäft flexibel handeln zu können und Innovationen sind Resultanten umfassender Lernprozesse. Eben diese neuen Zielausrichtungen sind nicht mehr an eine vorherige Organisationsstruktur gebunden und erlauben jetzt eine immer wieder modifizierbare Konfiguration.⁹¹ Die Rolle der nationalen Einheiten ist prinzipiell gleichberechtigt, deren Wissen und Kompetenzen sind überlebenswichtig.⁹² Die Verteilung der Ressourcen und Kompetenzen geschieht nicht mehr nach einer klar vorgegeben, eindimensionalen oder symmetrischen Struktur wie in den vorherigen Organisationsmodellen, sondern erfolgt breit gestreut nach spezialisierten Fähigkeiten und optional.

Wichtige Grundlage für den Aufbau der Transnationalen Unternehmung ist die Vermittlung einer gemeinsamen Mentalität oder Vision, damit die Vielzahl von oft widersprüchlichen Aktivitäten in den weit gestreuten und spezialisierten Einheiten nicht zu Fragmentierung oder Richtungslosigkeit führen.⁹³ So setzt die Transnationale Unternehmung "mehr als andere Organisationsformen auf kulturelle Integration durch geteilte Werte, Visionen, Stile und Philosophien [...]".⁹⁴

⁹¹ Vgl. SYDOW 1993, S. 59.

⁹² Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 134.

⁹³ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 91.

⁹⁴ SYDOW 1993, S. 60.



Im folgenden soll nun versucht werden, schrittweise die Konzeption der Transnationalen Unternehmung zu erklären und nach deren Maßgabe die ARD zu modifizieren. Es soll ein Modell der ARD entwickelt werden, welches in der Lage ist, die organisatorischen und strategischen Defekte abzubauen und dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit zu erlangen.

6. Grundzüge der Konzeption der Transnationalen Unternehmung und deren Anwendung auf die ARD

Die Transnationale Unternehmung erkennt alle Filialen als gleichberechtigte strategische Partner an. Das bedeutet aber nicht, daß die Filialen die gleiche Ausstattung mit Ressourcen und Kompetenzen besitzen. Auch ist ihre strategische Ausrichtung nicht unbedingt identisch. Wie die einzelnen Niederlassungen konfiguriert werden, unterliegt selektiven Entscheidungsprozessen. Grund dafür ist die Erkenntnis, daß die oben beschriebenen eindimensionalen Ansätze teilweise richtig sind, aber keine von ihnen die ganze Wahrheit enthält. Manche Ressourcen werden besser zentral zusammengeführt, um Skalenerträge realisieren zu können, denn es ist nicht in allen Märkten oder Bereichen von Bedeutung, sich den lokalen Gegebenheiten anzupassen. Andere Ressourcen werden aufgrund von Standortvorteilen lokal konzentriert, und deren Output an die übrigen Filialen verteilt. Demgegenüber werden in anderen Bereichen Ressourcen besser dezentral verteilt, vor allem wenn die möglichen Kostenvorteile der Massenproduktion den realisierbaren Differenzierungsvorteilen unterliegen.¹ Diesen widersprüchlichen Anforderungen an Differenzierung und Integration wird der organisatorische Aufbau in Form eines Netzwerkes gerecht.

6.1. Das integrierte Netzwerk

Die Konfiguration der Transnationalen Unternehmung kann höchst unterschiedlich sein: "Das transnationale Unternehmen konzentriert manche Ressourcen im Hauptquartier, andere im Ausland, wieder andere werden unter den zahlreichen nationalen Filialen aufgeteilt. Daraus resultiert eine komplexe Konfiguration von verstreuten, aber spezialisierten Vermögenswerten und Kompetenzen. Die weitgestreuten Ressourcen werden durch starke Interdependenzen in das Unternehmen eingebunden."² Diese Verteilung bezeichnet Bartlett als integriertes Netzwerk (s. Abb. 4, nachfolgende Seite). "Dieser Begriff kennzeichnet am besten den ständigen Austausch von Komponenten, Produkten, Ressourcen, Menschen und Informationen im transnationalen Unternehmen."³

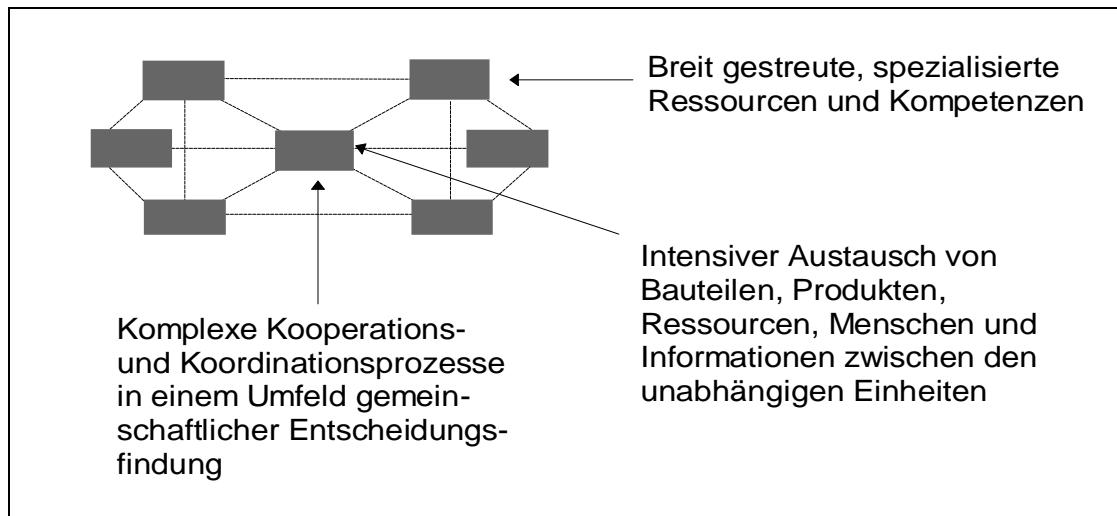
1 Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 84.

2 BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 85.

3 BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 86.



Abbildung 4:
Das Modell des integrierten Netzwerks



Quelle: BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 119

Charakterisiert werden kann das integrierte Netzwerk also im wesentlichen durch drei strukturelle Merkmale:

1) Streuung der Anlagen:

Über die Streuung der Anlagen und Ressourcen im Netzwerk können die optimalen Zugänge zu den Beschaffungs- und Vertriebskanälen realisiert, standortabhängige Faktorkostenunterschiede wahrgenommen, sowie Marktnähe und die damit verbundenen Umweltstimuli genutzt werden.⁴

2) Spezialisierung der Aktivitäten:

Die im Rahmen der Leistungstransformation notwendigen Arbeitsschritte unterscheiden sich in bezug auf Zentralisierung und Spezialisierung. So wird der F&E und Produktion (vor allem von Halbfertigwaren) eine hohe Eignung zur Spezialisierung zugeschrieben, Marketing wird traditionell eher dezentral umgesetzt und ist daher für Spezialisierung oft ungeeignet. Auch weisen die Märkte eine unterschiedlich große Notwendigkeit zu globaler Integration auf. So können Chemikalien an nur einem Standort produziert und weltweit vertrieben werden, Nahrungsmittel unterliegen großen Präferenzunterschieden und werden meist lokal angepaßt angeboten. Die einzelnen Filialen verfügen oft über verschiedene Wettbewerbsumfelder und nicht jede Filiale ist mit ihren Kompetenzen und Ressourcen geeignet, alle Teile der Wertschöpfungskette adäquat umzusetzen. Hieraus ergibt sich die Forderung der fallweisen Spezialisierung der Aktivitäten. Jede Filiale soll eine ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten angemessene Tätigkeit im Netzwerk ausführen.

⁴ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 118 f.



3) Interdependenz der Beziehung:

Typischerweise sind die lokalen Einheiten der Multinationalen Unternehmung weitgehend unabhängig. Wie oben dargestellt, ist diese einseitig gerichtete Struktur unter Wettbewerbsgesichtspunkten nicht mehr haltbar. "Die heutigen Weltwirtschaftsbedingungen erfordern einen ständigen, intensiven Informationsaustausch, die Zusammenarbeit bei der Problemlösung, die gemeinsame Nutzung von Ressourcen und die kollektive Umsetzung – kurz gesagt, eine interdependente Beziehungsstruktur."⁵

Neben diesen strukturellen Merkmalen ist die bereits erwähnte transnationale Mentalität eine der wichtigsten Grundlagen eines solchen integrierten Netzwerkes. Erst mit Aufbau einer einheitlichen Unternehmenskultur mit einem ausgeprägten Wir-Gefühl erreicht der Verbund die Fähigkeit, Informationen, Werte und Verantwortung zu teilen und Autonomiestreben zu verhindern.⁶ Im Zusammenhang mit der Netzwerkorganisation wird häufig der Begriff der Heterarchie diskutiert. Hedlund sieht die Heterarchie als Gegensatz zur Hierarchie und streicht die nicht länger hierarchisch einseitige, sondern gegenseitige Verknüpfung der Netzwerkteilnehmer heraus.⁷ Wie Bartlett erkennt er in diesem Zusammenhang, daß eine gleichberechtigte Netzwerkstruktur Abstimmungs- und Integrationsmechanismen bedarf. Die Integration des Netzwerkes soll durch normative Werte ermöglicht werden und ein Abgleiten in Anarchie verhindern. Werte wie Unternehmenskultur, Managementethik oder Stil sollen als geteilte Grundüberzeugungen wichtige Orientierungsfunktionen einnehmen.⁸ Im Idealfall soll eine holographische Organisation alle wesentlichen Informationen über die Gesamtorganisation in jedem einzelnen Unternehmensteil abbilden.⁹ Dies kann jedoch kaum organisatorisch erfolgen, sondern erfordert ein verändertes Management, welches durch ein Zusammenführen der unternehmensweit unterschiedlich vorhandenen Philosophien und Perspektiven eine integrative Unternehmenskultur aufbauen muß.

Zusammenfassend beschreibt Sydow die Potentiale einer derartigen Netzwerkstruktur wie folgt: "Das Modell des integrativen Netzwerkes ermöglicht diesem Konfigurationstyp mehr als andere Organisationsmodelle

- unterschiedliche Strategien in unterschiedlichen Märkten gleichzeitig zu verfolgen,

⁵ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 122 f.

⁶ Vgl. BARTLETT 1983, S. 144.

⁷ Vgl. HEDLUND 1986, S. 9 – 36.

⁸ Vgl. HEDLUND/ROLANDER 1990, S. 25 f.

⁹ Vgl. HEDLUND 1986, S. 24, sowie SYDOW 1993, S. 61.



- von einer lokalen auf eine globale Strategie überzuwechseln (und umgekehrt) und
- die Organisationsstrukturen der ausländischen Tochterunternehmen, aber auch die Koordinations- und Steuerungsinstrumente der Mutterunternehmung, den länderspezifischen Besonderheiten anzupassen.“¹⁰

6.1.1. Die strategische Bedeutung integrierter Netzwerke

Neben den zuvor beschriebenen Vorteilen integrierter Netzwerke läßt sich unter den aktuellen Wettbewerbsentwicklungen auch eine strategische Bedeutung identifizieren. Der ressourcenorientierte Ansatz¹¹ des strategischen Managements bietet die Möglichkeit einer Beurteilung des Netzwerkes als Ressource unter dem Gesichtspunkt der Eignung zu einer dauerhaften Sicherung der Wettbewerbsposition. Traditionell findet die Wettbewerbsposition ihre Bewertung durch die SWOT-Analyse¹², die ein Unternehmen im Kontext ihrer Stärken und Schwächen sowie den Gelegenheiten und Gefahren betrachtet. Diese erfuh dann eine Abwandlung hin zur Umwelt- und Wettbewerbsanalyse, welche die Chancen und Risiken im unternehmensexternen Kontext aufzeigen soll, und zur Unternehmensanalyse, welche die Stärken und Schwächen auf unternehmensinterner Seite bewertet.¹³ Während früher der eher industrieökonomisch geprägte Ansatz der Umwelt- und Wettbewerbsanalyse im Vordergrund stand, mißt der ressourcenorientierte Ansatz vor allem der unternehmensinternen Analyse besondere Bedeutung bei. Hier wird argumentiert, daß der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen nicht nur durch die Marktstruktur determiniert wird, sondern sich auch in erheblichen Maße auf die Ressourcenausstattung zurückführen läßt. Die Stärken-/ Schwächenanalyse soll die wichtigen Ressourcen im Unternehmen identifizieren. Ihnen kann dann eine strategische Bedeutung zugeschrieben werden. “Strategische Ressourcen sind sämtliche Aktiva eines Unternehmens, mit deren Hilfe unternehmensspezifische Fähigkeiten entwickelt werden können, die den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen ermöglichen.“¹⁴ Jay B. Barney traut strategischen Ressourcen die Fähigkeit zum Aufbau dauerhafter Wettbewerbsvorteile (Sustained Competitive

¹⁰ SYDOW 1993, S. 61.

¹¹ Vgl. hierzu als Überblick zur Entwicklung des ressourcenorientierten Ansatzes MAHONEY/PANDIAN 1992, S. 363 – 380, sowie für einen Literaturüberblick PETERAF 1993, S. 179.

¹² Vgl. ANSOFF 1965.

¹³ Die Umwelt- und Wettbewerbsanalyse hat sich seit der Veröffentlichung von Porters Wettbewerbsstrategie zu den bedeutendsten Instrumenten der strategischen Planung entwickelt. Vgl. PORTER 1980.

¹⁴ DELFMANN 1995, S. 142.



Advantage)¹⁵ zu. Hierbei wird der Faktor Dauerhaftigkeit besonders betont, den die Unternehmen nur unter bestimmten Voraussetzungen erreichen können. "A firm is said to have a *sustained competitive advantage* when it is implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors *and* when these other firms are unable to duplicate the benefits of this strategy."¹⁶ Die Dauerhaftigkeit wird also nicht nur mittels einer periodischen Betrachtung (Erlangen von Wettbewerbsvorteilen, die nicht nur in einem bestimmten Zeitraum realisiert werden können) begründet. Vielmehr müssen Unternehmen ein gewisses Anforderungsprofil bezüglich ihrer Unternehmensressourcen erfüllen, um dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu erlangen.

Barney entwickelte hierfür eine Analyse mit vier Kriterien, nach denen die strategischen Ressourcen einer Unternehmung beurteilt werden können:¹⁷

- Die Ressource muß wertvoll sein. Dies ist erfüllt, wenn sie sowohl die Effizienz als auch die Effektivität des Unternehmens verbessern kann.
- Die Ressource muß knapp sein, d.h. sie darf keinem derzeitigen oder zukünftigen Konkurrenten zur Verfügung stehen.
- Ein weiteres Kriterium stellt die 'Imperfect Imitability' dar. Demnach sollte die Ressource nicht oder nur unvollständig imitierbar sein.
- Die Ressource darf nicht substituierbar sein. Es darf keine vergleichbaren Ressourcen geben, welche die Aufgabe gleichwertig erfüllen können.

Barney sieht im Aufbau von Ressourcen, die diesen Anforderungen gerecht werden, in Zeiten steigender Wettbewerbsdynamik eine überlegene Strategie zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.

Es soll nun untersucht werden, ob das integrierte Netzwerk ebenfalls als strategische Ressource und somit als dauerhafter Wettbewerbsvorteil gewertet werden kann. Dies ist der Fall, wenn das integrierte Netzwerk die Anforderungen nach Barney erfüllt.

- Die Frage, ob das integrierte Netzwerk *wertvoll* ist, kann bejaht werden, da Effizienz und Effektivität durch die Integration verfolgt werden.
- Das integrierte Netzwerk ist zudem *knapp*, da es aufgrund seiner Komplexität einzigartig ist.
- Die Frage nach der *Substituierbarkeit* kann insoweit verneint werden, als daß sich die Funktion und Leistung des integrierten Netzwerkes zumin-

¹⁵ Vgl. BARNEY 1991, S. 99 – 117.

¹⁶ BARNEY 1991, S. 102 (Hervorhebung im Original).

¹⁷ Vgl. BARNEY 1991, S. 105 f.



dest nicht durch die klassischen Organisationsstrukturen der Internationalen, Multinationalen oder Globalen Unternehmen ersetzen läßt.

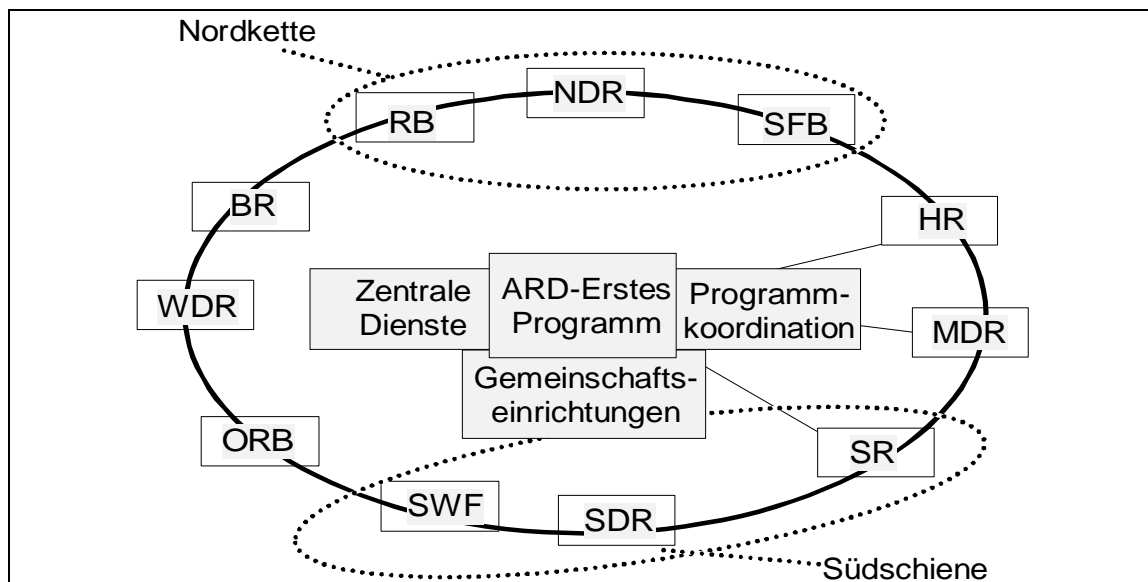
- Die Imitation des Netzwerkes ist nahezu ausgeschlossen, da die Konfiguration neben der Differenzierung in hohem Maße die Unternehmenskultur berücksichtigt, die wiederum langjährige innere und äußere soziale Bindungen widerspiegelt.

Der ressourcenorientierte Ansatz mißt dem integrierten Netzwerk demnach zusätzlich eine hohe strategische Bedeutung bei. Stellt sich die Konfiguration als erfolgreich heraus, so kann sie als dauerhafter Wettbewerbsvorteil von keinem Konkurrenten nachgeahmt werden.

6.1.2. Das Netzwerk der ARD

Wie bereits beim Vergleich der ARD mit einer Multinationalen Unternehmung gezeigt, besitzt auch die ARD eine Netzwerkstruktur (s. Abb. 5). Die Konfiguration gleicht in weiten Teilen einer multinationalen Struktur. Es lassen sich allerdings Ansätze erkennen, die transnationale Züge tragen. Hier kann man vor allem die Kooperationsbemühungen der Anstalten untereinander und gewisse Spezialisierungen nennen. So haben sich aus Effizienzgründen die Nordkette und die Südschiene entwickelt, wo einzelne LRA ihre Ressourcen zentralisiert haben und deren Aufgabe die gemeinsame Gestaltung eines Dritten Programms ist.

Abbildung 5:
Das Netzwerk der ARD¹⁸



¹⁸ Bezugnehmend auf KOPS 1995, S. 37.

Zudem wurde unter den Dritten Programmen ein unentgeltlicher Programmaustausch vereinbart.¹⁹ Die Beziehungen mancher LRA untereinander lassen sich somit als reziprok-interdependent bezeichnen. Neuerdings übernehmen zentrale Dienste für den Verbund auch Marketing, Werbung, Zuschauerservice etc., wobei das Hauptaugenmerk jedoch auf dem Ersten Programm liegt (s. Abb. 5). Teile des Gemeinschaftsprogramms wie das Morgenmagazin oder das Mittagmagazin werden von einer einzelnen, meist größeren LRA allein finanziert und zum Teil produziert. Durch das Prinzip der Federführerschaft übernehmen manche LRA befristet Aufgaben für das gesamte Netzwerk. Im Rahmen der Programmplanung für ARD-Erstes übernehmen die Programmdirektoren der LRA auch Koordinationsaufgaben für Sparten wie Sport, Unterhaltung oder Fernsehspielen.

Es lassen sich also fallweise eine spezialisierte oder zentralisierte Ressourcenverteilung nach selektiven Entscheidungsprozessen und komplexe Koordinationsprozesse nachweisen.

Ein Vergleich mit dem integrierten Netzwerk einer Transnationalen Unternehmung ist dennoch kaum möglich. Der wichtigste Unterschied liegt darin, daß es weder für die Verteilung der Ressourcen noch für Kooperations- und Koordinationsbemühungen eine einheitliche Mentalität, Struktur oder Strategie gibt. Die Ressourcenverteilung ist stark vom Autonomiestreben der Anstalten sowie der unterschiedlichen Finanzkraft der Anstalten bestimmt. Kooperationen sind regional geprägt, und nur unzureichend durch Effizienzbemühungen entstanden. Werden Funktionen für das Netzwerk übernommen, so sind sie nicht mit entsprechenden Rechten ausgestattet, da sie nur beschlußvorbereitenden Charakter haben. Es existiert kein integratives Informationsmanagement der LRA untereinander oder zur Zentralebene. Die ARD wird von den LRA immer noch nicht als weisungsbefugte Zentralstelle betrachtet, sie wird somit "lediglich 'Provider' der ihr von den Landesrundfunkanstalten überlassenen Programme."²⁰ Dies zeigt wohl am deutlichsten das Defizit einer einheitlichen Mentalität.

6.1.3. Die Überführung der ARD-Struktur in ein integriertes Netzwerk

Die Darstellung des ARD-Netzwerkes belegt, daß viele Anforderungen an ein integriertes Netzwerk erfüllt werden. Ressourcen sind breit gestreut, manche Aufgaben werden spezialisiert erfüllt, es bestehen Kooperationen und Abhängigkeiten. Dennoch ist es nicht möglich von einem integrierten Netzwerk im Sinne von Bartlett/Ghoshal zu sprechen. Die entscheidenden noch bestehenden Defizite liegen im kaum vorhandenen und unzureichenden Kommunikations- bzw. Informationssystem und der fehlenden netzwerkweiten Mentalität.

¹⁹ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 32.

²⁰ KOPS 1995, S. 45.



Mögliche Lösungen der Kommunikationsprobleme werden später in Verbindung mit organisationalem Lernen und Know-How-Transfer behandelt. Im folgenden sollen Ansätze für die Entwicklung einer ARD-weiten Kultur bzw. Mentalität beschrieben werden.

6.1.3.1. Netzwerkweite Mentalität als Grundlage von Reziprokbeziehungen

Die Integration der widersprüchlichen Anforderungen der Netzwerkteilnehmer vollzieht sich nicht in erster Linie durch Organisationsstrukturen. Bartlett ergänzt die Organisationsstruktur um die "Organisationspsychologie"²¹ und definiert diese als verbindliche Richtlinien, sowie informelle allgemein anerkannte Wertvorstellungen und Überzeugungen und deren wesentlichen Einfluß auf das unternehmerische Handeln. Grundlegend bedarf es einer klaren und von allen Teilnehmern anerkannten Formulierung der unternehmerischen Aufgaben und Ziele.²² Gerade ein Unternehmen mit hoher Differenzierung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten "braucht ein starkes, einigendes Gefühl einer gemeinsamen Richtung [...] Wird es nicht erfüllt, versinkt ein dezentralisierter Multi in strategische Anarchie."²³ Erst eine gemeinschaftliche Mentalität vermag Interdependenzen zwischen den Netzteilnehmern zu entwickeln und damit eine faktisch integrative Organisation aufzubauen. Andernfalls scheitern mögliche Kooperationen am verbissenen Autonomiekampf der Kooperationsmitglieder. Im Idealfall haben alle Beteiligten den Willen, miteinander an Problemlösungen zu arbeiten und sich gegenseitig zu unterstützen. In einem Netzwerk mit spezialisierten Teilnehmern kann es dann zu typischen Reziprokbeziehungen kommen. Das Gesamtunternehmensziel hängt bei spezialisierten Beteiligten vom Erfolg jeder einzelnen Gruppe und deren gegenseitigen Hilfe ab.²⁴

Die ARD besitzt ebenfalls eine Mentalität, die aus zwei Quellen genährt wird. Neben einer gesetzlichen Formulierung der wesentlichen Unternehmensziele beeinflussen die Präferenzen der Führungskräfte in nicht unbeträchtlichem Umfang den Zielbildungsprozeß. Die rechtliche Seite orientiert sich am grundgesetzlich verankerten Grundversorgungsauftrag.²⁵ Hiernach lassen sich als Ober- oder Metaziele des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nennen:

- die Wahrnehmung der Medium- und Faktorfunktion (Die Anstalten sind nicht nur Medium freier, individuelle Meinungsbildung, sondern auch deren Faktor.)

21 BARTLETT 1989, S. 457.

22 Vgl. BARTLETT 1989, S. 458.

23 BARTLETT/GHOSHAL 1987, S. 57.

24 Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 124 f.

25 Vgl. auch Kapitel 5.2.3.



- Grundversorgung aller Bürger für die Meinungs- und politische Willensbildung, Unterhaltung, Kultur und Information
- Gewährleistung des Empfangs durch entsprechende Übertragungstechnik
- gleichgewichtige Vielfalt in der Darstellung.²⁶

Fraglich ist, ob diese ordnungs- und gesellschaftspolitischen Ziele der Funktion einer ganzheitlichen Mentalität gerecht werden. Brandt bemerkt hierzu: "Aussagen zu den mit der Ausstrahlung von Rundfunkprogrammen verfolgten 'metaökonomischen' Oberzielen in Form einer ausformulierten Unternehmensphilosophie oder expliziten Unternehmensgrundsätzen [...] finden sich nicht in den Rundfunkgesetzen. So ist festzuhalten, daß den Rundfunkanstalten weitgehend nur qualitative Anforderungen für ihr Leistungsangebot vorgegeben sind, die sie in eigener Verantwortung in quantitative Relationen umsetzen können."²⁷

Es ist also zu untersuchen, ob sich innerhalb der ARD eine Kultur entwickelt hat, die den Beteiligten als Orientierung dienen kann und integrationsfördernd wirkt. Eine von Brandt durchgeführte Befragung öffentlich-rechtlicher Führungskräfte sowie seine Zusammenstellung veröffentlichter Beiträge kommt zu folgenden Ergebnissen:²⁸ "Als 'unternehmensphilosophische Zielsetzung' kann die Leitidee eines öffentlich-rechtlichen Rundfunks als 'Freies Forum' für die Gesamtgesellschaft mit einer integrierenden Funktion für die öffentliche Meinungsbildung in gesellschaftlicher Verantwortung bezeichnet werden."²⁹

Zielsetzungen mit konkretem oder eher strategischem Charakter belegen folgende Aussagen:

- Vielfalt im Programmangebot mit hoher Qualität,
- umfassende Auslandsberichterstattung,
- Berücksichtigung aller Regionen,
- Anpassung der Programminhalte an den Lebensstil der Rezipienten,
- Aufrechterhaltung des hohen Anteils der Eigenproduktionen,
- Nutzung von Kooperationsmöglichkeiten zur Steigerung der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit.³⁰

²⁶ Vgl. SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 20 f.

²⁷ BRANDT 1993, S. 159.

²⁸ Vgl. BRANDT 1993, S. 160.

²⁹ BRANDT 1993, S. 160.

³⁰ Vgl. BRANDT 1993, S. 160 f.



Es wird nun die These aufgestellt, daß die hier aufgeführten Zielperspektiven nicht den Anforderungen einer konsistenten Mentalität entsprechen und somit nicht die notwendigen Potentiale für ein integriertes Netzwerk bereitstellen. Weder die Identität eines Freien Forums noch die uneinheitlichen Einzelperspektiven stellen heraus,

- welche ganzheitliche Zielsetzung die ARD verfolgt,
- wie das Aufgabenfeld und der Markt abgegrenzt werden,
- welche Position die ARD im öffentlich-rechtlichen und im privaten Rundfunk besetzt,
- wie die Beteiligten des Netzwerkes zueinander stehen,
- welches Verhältnis die LRA zur ARD-Zentrale haben,
- und welches Profil die ARD gegenüber den Rezipienten besitzt und anstrebt.

Der Unternehmenskultur der ARD fehlen mithin gemeinsame Perspektiven. Die Reduktion auf Meinungsvielfalt ohne konkrete Ausgestaltung verhindert den Aufbau von integrativen wechselseitigen Beziehungen. Eher werden die autonomen Aktivitäten der Beteiligten verstärkt, um noch mehr Vielfalt und Pluralität entwickeln zu können.³¹ Hieraus wird wiederum abgeleitet, daß die ARD bei ihren Reformbemühungen maximal Symptombekämpfung betreiben kann. Ohne den Aufbau einer integrationsfördernden Mentalität sind Kooperationsansätze, und somit die Bemühung um Realisierung von Synergie- und Skaleneffekten, im Ansatz zum Scheitern verurteilt.

Nachfolgend sollen zwei Modelle vorgestellt werden, die der ARD eine gemeinsame Unternehmensphilosophie sowie daraus abgeleitete strategische Zielsetzungen vermitteln könnten. Die von Brandt entwickelte Konzern- und Differenzierungsstrategie stellt einen betriebswirtschaftlichen Ansatz dar, der um die der ARD-Kultur nächstehende Konzeption des meritorisch-integrativen Rundfunks ergänzt wird, welche der volkswirtschaftlichen Theorie entstammt. Später soll dann gezeigt werden, daß eine transnationale Konfiguration der ARD die beiden Modelle zusammenführen kann.

6.1.3.2. Die Konzern- und Differenzierungsstrategie

Die von Brandt entwickelten Ansätze³² einer Konzern- und Differenzierungsstrategie folgen dem aus dem strategischen Management abgeleiteten Aufbau

³¹ Aus der Meinungsvielfalt wird die vollkommene Ressourcenunabhängigkeit der LRA abgeleitet; Vgl. 4.2.

³² Zur Konzern- und Differenzierungsstrategie vgl. BRANDT 1993, S. 184 – 226; zum Aufbau des strategischen Zielsystems bezogen auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk vgl. BRANDT 1993, S. 156 – 166.

eines strategischen Zielsystems.³³ Dieser Aufbau beginnt mit der Formulierung einer Unternehmensphilosophie, welche die Grundausrichtung des unternehmerischen Handelns beschreibt. Diesem Obersatz folgen dann konkretere Handlungsgrundsätze in einem strategischen Rahmen, in dem quantitative und qualitative Zielsetzungen festgelegt sind. Hieraus können dann Teilstrategien entwickelt werden, die einen direkten Bezug zu den Geschäfts- und Funktionsbereichen aufweisen. Aus Platzgründen können die einzelnen Ebenen mit ihren Zielen und Teilstrategien nicht dargelegt werden. Es wird vielmehr die hinter den Zielsetzungen stehende Mentalität herausgestellt und ihre Eignung für das Netzwerk einer Transnationalen Unternehmung untersucht.

Es ist wichtig, daß bei der Eingliederung eines konsistenten Zielsystems in die ARD die externen Anforderungen an den öffentlich-rechtlichen Rundfunk Beachtung finden. Die verfassungsrechtlichen Grundlagen verpflichten die ARD zur Erstellung eines öffentlichen Gutes, dessen Charakter ein adäquates Zielsystem widerspiegeln muß. Außerdem muß die derzeitige Unternehmenskultur in dieses System eingegliedert werden. Hierbei ist zu beachten, daß im Zuge der Reorganisation einer Unternehmung die bestehende Struktur und Mentalität nur schrittweise modifiziert und der Bezug zur Unternehmensgeschichte nicht vernachlässigt wird. Die "administrative Erbschaft"³⁴ der ARD als jahrzehntelang gewachsene Konfiguration von Ressourcen und Verantwortlichkeiten kann nicht einfach ignoriert werden. Sie kann einen Wert an sich darstellen und muß bei einer Modifikation beachtet werden.³⁵ Den externen Bedingungen trägt Brandt mit der Formulierung der folgenden Unternehmensphilosophie Rechnung: "Das öffentlich-rechtliche Rundfunksystem soll im politischen Gesamtsystem allen Formen der Information und Kommunikation mit der Funktion einer unabhängigen Instanz der Meinungsbildung dienen."³⁶

Dieser Obersatz bedarf dann noch einer rechtlichen Konkretisierung: "Aufrechterhaltung und Ausweitung der öffentlich-rechtlichen Leistungsangebotsvielfalt gemäß dem Programmauftrag in den Sparten Unterhaltung, Information, Bildung und Kultur und der spezifischen Leistungsmerkmale der Ausgewogenheit, Staatsferne, Unabhängigkeit, Qualität, Kulturpflege, Selbstverwaltung, Minderheitenschutz und Programmföderalismus."³⁷ Diese sind gleichsam als Handlungsgrundsätze zu betrachten und decken neben den rechtlichen Anfor-

³³ Zum Aufbau strategischer Zielsysteme vgl. MACHARZINA 1993, S. 160 – 167; BEA/HAAS 1995, S. 64 – 69; HINTERHUBER 1996, S. 43 – 50 sowie HAX/MAJLUF 1988, S. 63 – 95 u. S. 305 – 370.

³⁴ Vgl. hierzu BARTLETT 1989, S. 432 – 435.

³⁵ Vgl. MACHARZINA 1993, S. 188 – 201.

³⁶ BRANDT 1993, S. 162.

³⁷ BRANDT 1993, S. 162.



derungen auch schon anstaltsinterne Präferenzen ab, wie sie seit Jahren Leitideen der ARD-Führungskräfte darstellen.

Erste Unterschiede zur bestehenden Zielsetzung zeigen sich bei der Formulierung unternehmenspolitischer Grundsätze, die eine Anpassung der Umweltveränderungen mit einbeziehen: "Aufrechterhaltung einer hohen Akzeptanz des öffentlich-rechtlichen Rundfunksystems in der Gesellschaft und einer hohen Nachfrage der Rezipienten nach öffentlich-rechtlichen Programmleistungen."³⁸ Hier werden Werte, wie Wettbewerbsfähigkeit, Beachtung von Rezipientenpräferenzen und Nutzung moderner technischer und redaktioneller Möglichkeiten beschrieben. Um diese Ziele operationalisierbar zu machen, bedarf es der Entwicklung von strategischen Parametern. Hier wählt Brandt folgenden Grundsatz: "Marktführerschaft der öffentlich-rechtlichen Leistungsangebote sowohl im 'Marktsegment' für terrestrischen Rundfunk als auch im 'Marktsegment' für Kabel- und Satellitenrundfunk."³⁹ Es findet sich erstmals eine grundlegende Auseinandersetzung mit dem Markt und damit mit den Konkurrenten wieder. Marktführerschaft ist ein klares Unternehmensziel und verpflichtet jede Anstalt zur Mitgestaltung.

Brandt gibt der ARD jedoch erst mit der Beschreibung der operationalen Ziele eine klare Identität. Er versucht die hier genannten Oberziele mittels der Konzern- und Differenzierungsstrategie zu erreichen. Die Konzernstrategie soll der Garant für das Überleben der Rundfunkanstalten sein und der Verkümmerspirale wirkungsvoll entgegentreten. Hierfür ist es wichtig, daß sich die ARD überhaupt erst einmal als Konzern versteht und nicht als lose Arbeitsgemeinschaft. Brandt fordert ein institutionalisiertes Kartellverhalten: "Anstaltspezifisches Macht- und Autonomiedenken muß durch ganzheitliches öffentlich-rechtliches Systemdenken zur Funktions- und Existenzsicherung sowie Wettbewerbsorientierung weitestgehend substituiert werden. Entscheidungsstrukturen und Aufgaben müssen zentralisiert und in ihrer Effizienz z.B. durch Bildung von Stabstellen, Projekt-Teams etc. verbessert werden."⁴⁰ Es wird die Zentralisierung von Programmkoordination, Medienforschung, Marketing, Produktion und Redaktion, Beschaffung, Technik und Forschung, sowie der administrativen Dienste gefordert.

Die Konzernidentität soll nach Brandt maßgeblich über das Erste Programm erreicht werden. Quasi als 'Zugpferd' der öffentlich-rechtlichen Anstalten wird ein Programmprofil empfohlen, welches in direkter Konkurrenz zu den privaten Anbietern stehen und eine breite Zielgruppe ansprechen soll. Es sieht den Ausbau von unterhaltungsorientierten Programmen (Spielfilme, Serien, Shows

38 BRANDT 1993, S. 163.

39 BRANDT 1993, S. 164.

40 BRANDT 1993, S. 188.

etc.) und Programminhalten im Bereich Aktuelles, Nachrichten, allgemeinen Informationen und Dokumentationen vor. Das mehr an Unterhaltung ist der Preis für ein rezipientengerechtes Programm, das Informationsangebot stellt einen der wichtigsten Wettbewerbsvorteile der ARD dar. Beides soll leicht konsumierbar und in höchster technischer Perfektion angeboten werden, um somit dem Anspruch an ein kommerziell orientiertes Werberahmenprogramm gerecht zu werden und damit eine Finanzierungsgrundlage sichern zu können. Dies reicht allerdings nicht aus, um die verfassungsrechtlichen Anforderungen im Obersatz zu erfüllen, da hier die Kriterien der Meinungsvielfalt, Beachtung von Minderheiten, sowie Bildung vernachlässigt würden.

Deshalb hat Brandt seine Konzernstrategie um die Differenzierungsstrategie ergänzt.

Durch gezielte Produktdifferenzierung des Leistungsprogramms soll der sich aufspaltende und pluralisierende Rezipientenmarkt optimal versorgt werden. Hierbei wird den Dritten Programmen der jeweiligen LRA eine wichtige Rolle beigemessen. Sie sollen als echte Vollprogramme konzipiert werden und Regionalisierungsstrategien mit bundesweiter Ausstrahlung verfolgen. Somit soll jedes Dritte Programm eigenständige und regional geprägte Inhalte mit hohem Qualitätsanspruch und Spartenorientierung ausstrahlen. Der Regionalbezug soll sich auf alle Programmsparten, wie Kultur, Wissenschaft, Unterhaltung etc. auswirken und dadurch jeder LRA eine eigenständige Identität verschaffen. Da durch Kabel und Satellit eine bundesweite Ausstrahlung möglich wird, müssen die Dritten Programme hinsichtlich ihrer Inhalte abgestimmt werden, um das eigenständige Profil nicht zu verwässern. Auf der einen Seite wird man mit der Differenzierungsstrategie den rechtlichen Ansprüchen gerecht, auf der anderen Seite kann diese Strategie auch als Marktdurchdringungs- bzw. Markterweiterungsalternative begriffen werden, die eine breite, heterogene Rezipientengruppe bedienen soll.

Diese beschriebenen sowie weitere von Brandt entwickelte Teilstrategien und Einzelheiten werden später bei der nachfolgenden Konfiguration der ARD entsprechend der Transnationalen Unternehmung nochmals berücksichtigt.

Faßt man nun das Zielsystem und die davon abgeleiteten Teilstrategien unter dem Gesichtspunkt einer ganzheitlichen und integrativen Mentalität zusammen, so sind die Voraussetzungen für das integrierte Netzwerk mit Reziprokbeziehungen weitgehend erfüllt. Neben der grundsätzlichen Ausrichtung gemäß dem Verfassungsauftrag verstehen sich die Mitglieder des Netzwerkes als Gesamtkonzern, dessen Ziel die Marktführerschaft für einen klar abgegrenzten Markt und Aufgabenbereich ist und die Mitwirkung aller Beteiligten verlangt. Eine Identifikation ist über das Erste Programm als massenwirksames und konkurrenzfähiges Programm möglich, dessen Leistungsfähigkeit vom Beitrag jeder einzelnen LRA abhängt. Viele der für die Leistungstransformation notwendigen Aufgaben und Ressourcen werden spezialisiert und zentralisiert. Es entsteht somit eine wechselseitige Abhängigkeit bei der Leistungserstellung. Insgesamt



wird eine klare Position in bezug auf das Wettbewerbsumfeld bzw. auf das private Angebot eingenommen. Die einzelnen LRA verkommen durch die Differenzierungsstrategie nicht zu Handlangern des Konzerns, sondern erhalten durch die Dritten Programme eine starke Identität und vermögen die regionale Nachfrage nach öffentlich-rechtlichen Inhalten optimal zu befriedigen.

6.1.3.3. Die ARD als integrativer und meritorischer Rundfunk

Wie bereits erwähnt, stützt sich eine in der ARD weit verbreitete Mentalität auf den verfassungsrechtlich begründeten Grundversorgungsauftrag. Diese Mentalität findet eine wissenschaftliche Untermauerung durch die Theorie der meritorischen Güter. Nach einer Darstellung dieser Theorie und ihrer Auswirkungen auf die ARD soll gezeigt werden, daß eine veränderte Interpretation dieses Ansatzes den Anforderungen des integrierten Netzwerkes gerecht werden kann, ohne die bestehende Mentalität wesentlich zu verändern oder den Verfassungsauftrag zu vernachlässigen.

Die Theorie des meritorischen Gutes ist vor allem in der Finanzwissenschaft umfassend erörtert worden.⁴¹ Unter meritorischen (verdienstvollen) Gütern werden öffentliche Güter verstanden, deren Wert und Nutzen aus Sicht des Staates (bzw. seiner Repräsentanten) vom Bürger unterschätzt und daher nur unzureichend präferiert werden. Als Beispiele lassen sich Bildung, Gesundheit oder Altersversorgung nennen. Die Konsequenz dieser Verkennung des wahren Güternutzens sind volkswirtschaftliche Versorgungslücken, die der Staat durch kostenfreie oder subventionierte Bereitstellungen schließt. Der Theorie nach sind für solche Fehleinschätzungen eine mangelnde Informationsbasis oder die fehlende Fähigkeit der Bürger zur korrekten Einschätzung des Güternutzens verantwortlich.⁴² Damit wird den Bürgern unmittelbar die in der deutschen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung etablierte Konsumentensouveränität abgesprochen.⁴³ Derartige Regulierungsnotwendigkeiten finden sich auch auf politisch-kultureller Ebene. Hier scheinen sie angebracht, wenn es um eine Verkennung von Leistungen geht, "die für die gesamtstaatliche Identität bedeutsam sind und bei denen eine Verstärkung der Unterschiede die Bereitschaft zur politischen Zusammenarbeit und zu Kompromissen in anderen, bundeseinheitlich bereitzustellenden Bereichen erschwert. Solche Belange werden (sozusagen als 'meritorische' Güter) vom Bürger möglicherweise nicht ausreichend erkannt, so daß es Aufgabe des Staates ist, Versorgungsunterschiede in diesen Bereichen zu verhindern."⁴⁴

41 Vgl. hierzu grundlegend MUSGRAVE 1957; MACKSCHEIDT 1992; HEAD 1966; MCLURER 1967.

42 Vgl. KOPS/HANSMAYER 1996, S. 19.

43 Vgl. KOPS/HANSMAYER 1996, S. 20.

44 KOPS/HANSMAYER 1996, S. 22.

Diese Theorie findet nun auch im öffentlich-rechtlichen Rundfunk Anwendung. Grundlage ist hierbei die Erkenntnis, daß politische, kulturelle, bildungspolitische oder aktuelle Rundfunkinhalte gesellschaftspolitisch wichtige Güter darstellen, die jedem Bürger zugänglich gemacht werden sollten. Abgeleitet aus dem Verfassungsrecht der allgemeinen Meinungs- und Pressefreiheit soll der Grundversorgungsauftrag des Rundfunks diesen Zugang sichern. "Dieser besagt, daß die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Bundesrepublik verpflichtet sind, ihr Programm flächendeckend zu verbreiten [...] und sich innerhalb dieses Programms alle wichtigen Bereiche des politischen, gesellschaftlichen und kulturellen Lebens pluralistisch widerspiegeln müssen [...]. Dazu gehört auch der als politisch wichtig empfundene Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, gesamtstaatliche Probleme ins Bewußtsein zu rücken, ein gesamtstaatliches Zusammengehörigkeitsgefühl zu entwickeln und ein nach außen positives Erscheinungsbild zu vermitteln (sog. 'Integrationsrundfunk')." ⁴⁵ Gerade aber die Programmgestaltung nach dem pluralistischen Prinzip muß sich nicht mit den Präferenzen der Konsumenten decken. Die umfassende Präsenz der Meinungen und Interessengruppen führt dazu, daß sich der Rezipient mit Inhalten auseinandersetzen muß, die nicht seinen unmittelbaren Präferenzen entsprechen und zu "kognitiven Dissonanzen" ⁴⁶ führen. Dies wird aber von staatlicher Seite nicht als gesellschaftlicher Verlust erachtet, da aus meritorischer Sicht diese Auseinandersetzung mit differenzierten politischen und kulturellen Werten zu einer gesellschaftlichen Integration führt, Demokratie und Gewaltenteilung fördert und somit ein Wohlfahrtsgewinn darstellt. ⁴⁷ Es wird auch die Ansicht vertreten, daß ein den primären Präferenzen folgendes Programmangebot gar nicht in der Lage ist, den Konsumenten umfassend zufriedenzustellen, "weil es zwar viel Befriedigung, Befriedung und Bequemlichkeit, aber wenig Herausforderungen anbietet. Es offeriert dem Zuschauer zwar viele Programmleckereien, aber es begrenzt den Spielraum für aktives Erkunden auf einen sehr engen Bereich von Bedeutungen und Erfahrungen." ⁴⁸

Der meritorische Ansatz erklärt die Struktur der ARD sowie die Ausgestaltung des Programms. Die Dezentralstruktur verbunden mit dem Programm Das Erste kommt einer Meritorisierung hinreichend nach. Da das Programm nach einem Verteilerschlüssel von allen LRA zusammengesetzt wird und jede LRA unabhängig in ihren Inhalten ist, wird Meinungsvielfalt und Pluralismus garantiert. Der Konsument des Programms wird somit in allen und speziell bei politischen und meinungsbildenden Sendungen mit den unterschiedlichsten Inhal-

⁴⁵ KOPS/HANSMAYER 1996, S. 59

⁴⁶ Vgl. hierzu grundlegend FESTINGER 1957.

⁴⁷ Vgl. KOPS 1995, S. 13 f.

⁴⁸ BLUMLER/HOFFMANN-RIEM 1992, S. 404.



ten konfrontiert, die nicht unbedingt seiner Präferenzstruktur entsprechen, aber die oben beschriebenen integrationsfördernden Wirkungen meritorischer Güter aufweisen.⁴⁹ Diese Sicht verstärkt und rechtfertigt maßgeblich die Einstellung der einzelnen LRA in bezug auf die 'Alles können und alles machen'- Strategie. Da alle LRA in sämtlichen Programminhalten einen Anteil an das ARD-Erste liefern müssen, begründen sie hiermit auch den Bestand sämtlicher hierzu notwendigen Ressourcen. Ein effizientes füreinander Arbeiten im Sinne eines gemeinsamen Unternehmensziels wird dadurch extrem behindert. Diese Interpretation des grundgesetzlichen Versorgungsauftrages entspricht nicht der Anforderung einer Mentalität, die ein integriertes Netzwerk aufbauen und unterstützen kann.

Es wird nun die These aufgestellt, daß die Ableitungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten aus dem meritorischen Ansatz nicht zwingend sind. Eine andersartige Interpretation der Theorie benötigt nicht die in der ARD gelebte Autonomie und Ressourcenausstattung. Denkbar ist, daß sich einzelne LRA auf bestimmte Programminhalte spezialisieren und ihre Ressourcenausstattung darauf ausrichten. So sollten nicht länger alle LRA alles produzieren, sondern ausgesuchte Inhalte nach den speziellen Fähigkeiten und Möglichkeiten der LRA hergestellt werden. Große Anstalten könnten kostenintensive Formate wie Fernsehfilme oder Spielshows dem Programm zuliefern, kleine Anstalten könnten weniger ressourcenintensive Familien-, Musik oder Kulturmagazine anbieten. Trennt man die Produktion der Sendungen von den Redaktionen, so könnten beispielsweise die Spezialisten für die Fernsehfilmproduktion inhaltlich von allen übrigen LRA beliefert werden. Ein Politikmagazin könnte von einer spezialisierten LRA produziert und inhaltlich von sämtlichen politischen Redaktionen aller übrigen Anstalten zusammengesetzt werden.⁵⁰

Die Bereiche Kultur, Unterhaltung, Politik und Sport bieten durch ihr breites Spektrum eine Vielzahl von Spezialisierungsmöglichkeiten. Setzt man nun die verschiedenen Sendungen im Rahmen des Ersten Programms zusammen, so werden weiterhin bundesweit die verschiedensten Meinungen und Interessengruppen repräsentiert. Die Anforderungen an den Rundfunk als meritorisches Gut sowie der Grundversorgungsauftrag werden erfüllt. Die grundlegende Unternehmenskultur der ARD bleibt weitgehend bestehen. Da die einzelnen LRA nunmehr nicht alle Formate produzierten, sondern auf bestimmte Sendungen spezialisiert wären, hinge der Erfolg der ARD maßgeblich von jeder einzelnen LRA ab. Würden zusätzlich die Inhalte der Sendungen von mehreren LRA bestimmt, so existiere für den Erfolg der einzelnen Sendung auch eine Abhängigkeit untereinander. Dieses Prinzip der Spezialisierung ließe sich auch

⁴⁹ Vgl. Kapitel 5.2.3.

⁵⁰ Im Bereich ARD-Aktuell wird dies bereits umgesetzt. Tagesschau und Tagesthemen werden inhaltlich von allen LRA beliefert und vom NDR umgesetzt; Vgl. SEIDEL/LIBERTUS 1993, S. 99, sowie STRUVE 1996, S. 28 f.



auf die Dritten Programme ausweiten. Durch Programmpooling könnten ebenfalls bestimmte Sendungen für alle Dritten Programme produziert werden. Auch ist es denkbar, daß beispielsweise Fernsehfilme nach den Maßgaben der einzelnen LRA von einer darauf spezialisierten Anstalt für das jeweilige Dritte Programm produziert werden. Die Interdependenzen der einzelnen Anstalten bekommen dadurch die für das integrierte Netzwerk typischen Reziprok-Effekte. Folgt man der hier aufgestellten These, so läßt sich durch eine andersartige Interpretation des meritorischen Gutes eine der ARD bereits sehr nahe Mentalität entwickeln, die alle damit verbundenen Potentiale nutzt und gleichzeitig für den Aufbau eines integrierten Netzwerkes geeignet scheint.

Im Modell der Transnationalen Unternehmung mit ihrer Netzwerkstruktur löst sich damit erstmals der Widerspruch der betriebswirtschaftlichen und volks- bzw. finanzwissenschaftlichen Begründung einer öffentlich-rechtlichen Organisationsstruktur. Eine Verbindung der Konzepte ermöglicht eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Spezialisierung und die Verfolgung einer konsistenten strategischen Zielplanung, ohne den Grundversorgungsauftrag oder die meritorischen Effekte zu vernachlässigen.

6.2. Konfiguration des Netzwerkes mittels Differenzierung der Ressourcen

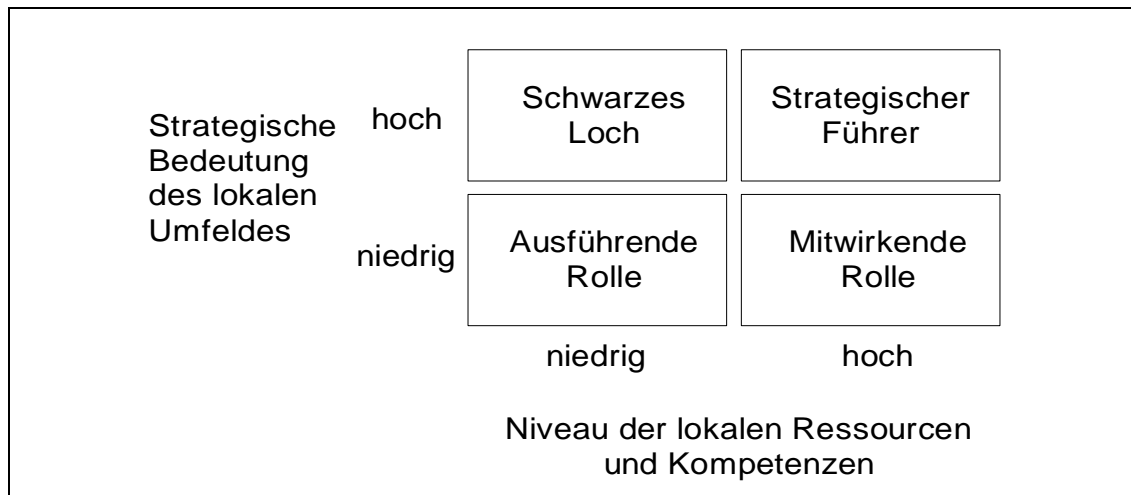
Sobald die wichtigen Entscheidungsträger der Unternehmung die transnationale Mentalität akzeptiert haben, werden die zuvor starren Muster der Organisationsstruktur in Frage gestellt. Die Einsicht, daß auf der einen Seite nicht alle Märkte die gleichen Anforderungen an Differenzierung oder Integration stellen und auf der anderen Seite die Filialen in ihren Kompetenzen und Ressourcen erhebliche Unterschiede aufweisen können, fordert ein anderes System der Netzwerkkonfiguration, welches viel differenzierter sein muß, als die bloße Verteilung nach den Kriterien Zentralität oder Dezentralität.

6.2.1. Rollendifferenzierung nach Bartlett/Ghoshal

Innerhalb des Netzwerkes der Transnationalen Unternehmung unterliegen die Filialen einer Differenzierung ihrer organisatorischen Rollen und Verantwortlichkeiten. So kann eine Niederlassung in bestimmten Bereichen die strategische Führerschaft des gesamten Netzes erlangen, andere verfolgen hauptsächlich die effiziente Umsetzung der Entscheidungen der Transnationalen Unternehmung. Bartlett/Ghoshal entwickelten hierfür eine Matrix, aus der sich verschiedene Rollen innerhalb des Netzwerkes ableiten lassen (s. Abb. 6). Jede Filiale wird hinsichtlich ihrer spezifischen Ressourcen und Kompetenzen und der strategischen Bedeutung ihres Umfeldes untersucht. Darauf folgt eine Einteilung in verschiedene Rollen, in denen den jeweiligen Filialen bestimmte strategische Aufgaben zugewiesen werden. Das integrierte Netzwerk verbindet am Ende die verschiedenen Funktionen der Niederlassungen zu einem Gesamtunternehmen.



Abbildung 6:
Rollenspezialisierung nach Bartlett/Ghoshal



Quelle: BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 139

6.2.1.1. Strategischer Führer

Als strategischen Führer qualifizieren sich Filialen, wenn sie auf strategisch wichtigen Märkten agieren und gleichzeitig über bedeutende interne Kompetenzen und Ressourcen verfügen. Sie werden vom Netzwerk und der Zentrale als gleichberechtigter, strategischer Partner angesehen und in alle gestalterischen Vorgänge des Komplexes eingebunden. Zudem kann der Niederlassung auch die netzwerkweite Führungsposition zugeteilt werden. Neben der Entwicklung und Umsetzung von Strategien müssen sie auch hohe sensorische Fähigkeiten aufbauen, um durch die Analyse aller Chancen und Risiken rechtzeitig adäquate Gegenstrategien entwickeln zu können.

6.2.1.2. Mitwirkende Rolle

Die mitwirkende Rolle können Niederlassungen der Gruppe einnehmen, sofern sie über ein hohes Niveau an internen Kompetenzen und Ressourcen verfügen, jedoch auf weniger strategisch wichtigen Märkten präsent sind. Es sind vor allem Filialen, die hochspezialisierte Kompetenzen aufgebaut haben, die für das Gesamtunternehmen von großer Bedeutung sind. Sie dürfen nicht aufgrund eines weniger wichtigen Umfeldes vernachlässigt oder als 'Ressourcenüberschuß' abgebaut werden. Die Hauptaufgabe liegt in der "strategischen Unterstützung"⁵¹. Die speziellen und einzigartigen Fähigkeiten sollten sich jedoch gut auf die Aktivitäten der anderen Filialen übertragen lassen. Dies ist gerade beim Wissenstransfer für den globalen Lernprozeß von herausragender Bedeutung. So können lokale Innovatoren auf das ganze Netzwerk wirken.

⁵¹ BARTLETT/GHOSHAL nennen die 'mitwirkende Rolle' in einer früheren Veröffentlichung auch 'strategische Unterstützung'; Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1987, S. 55 ff.



6.2.1.3. Ausführende Rolle

Die ausführende Rolle fällt in der Regel der Mehrheit der Filialen zu. Sie verfügen weder über sonderlich komplexe Fähigkeiten, noch treten sie auf strategisch wichtigen Märkten auf. Sie sind gerade dazu in der Lage, ihr Wirken auf dem nötigen Niveau zu halten. Als ausführende Organe sind sie vom Informationsfluß weitgehend ausgeschlossen, sie kontrollieren keine knappen Ressourcen. Ihre Bedeutung für das Netzwerk ist aber nicht zu unterschätzen. Sie sind in ihrer Wertschöpfung oft Grundlage der Wirtschaftlichkeit, da sie durch ihr effizientes und klar konfiguriertes Handeln "erst Betriebskostenvorteile und einen Produktionsumfang [ermöglichen], der einer weltweiten Strategie angemessen ist."⁵² Die Hauptaufgabe der ausführenden Filiale ist daher die strategische Umsetzung.

6.2.1.4. Das 'Schwarze Loch'

Als Schwarzes Loch bezeichnet man die Filiale, die auf strategisch bedeutenden Märkten nicht über genug Kompetenzen verfügt, um die erforderliche Präsenz zu zeigen. Im Gegensatz zu den vorherigen Rollen sollte diese Position nicht beibehalten sondern zu einer der anderen Rollen transformiert werden. Dies kann sich unter Umständen sehr aufwendig und schwierig gestalten, weshalb oftmals eine Rechtfertigung der Position als eine Art Beobachtungsposten erfolgt. Die Filiale soll die sich in diesem wichtigen Markt bietenden Lernpotentiale aufnehmen und an das Netz weiterleiten. Dem kann entgegengesetzt werden, daß nur echte Marktteilnehmer die nötige Auseinandersetzung mit den Umweltstimuli erfahren und entsprechende Informationen weitergeben können.⁵³

Bartlett/Ghoshal möchten sich mit ihrer Rolleneinteilung jedoch von jenem Determinismus unterscheiden, den die verschiedenen Positionierungsschulen aufbauen. Oft können Rollen bei den einzelnen Filialen des Netzes kombiniert werden, um sie organisatorisch besser zu motivieren und einzubinden, womit die integrative Mentalität in der Gruppe unterstützt werden kann.

6.2.2. Ansätze zur Rollendifferenzierung in der ARD

Die ARD verfügt durch ihr System der Federführerschaften ebenfalls über eine Art Rollenverteilung. Es gibt aber keine konsistente Struktur, gemäß der diese Rollen vergeben werden. Die Zuteilung erfolgt nach Wahlen der LRA. Zudem sind diese Rollen zeitlich befristet. Es soll hier nun modellhaft versucht werden, für einzelne LRA Kriterien aufzustellen, nach denen eine Rollenverteilung entsprechend der Transnationalen Unternehmung erfolgen kann.

⁵² BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 143.

⁵³ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1987, S. 57.



6.2.2.1. Differenzierung unter Beachtung der anstaltsspezifischen Ressourcenausstattung

Da eine ausführliche Ressourcenanalyse der ARD im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich ist,⁵⁴ sollen Kategorien für die Beurteilung der Leistungskraft einzelner Anstalten nun indirekt über Finanzausstattung, Personalbestand und spezielle Aufgabenressorts erarbeitet werden. Die verfügbaren finanziellen Ressourcen der LRA richten sich maßgeblich nach der Anzahl der angemeldeten gebührenpflichtigen Fernsehgeräte im jeweiligen Einzugsbereich der LRA⁵⁵ (s. Abb. 7).

Abbildung 7:
Gebührenpflichtige Fernsehgeräte und Nettoeinnahmen nach LRA

Anstalten	WDR	NDR	BR	MDR	SWF	SDR	HR	SFB	ORB	SR	RB
Gebührenpflichtige Fernsehgeräte (in Tsd.)	6490	5076	4427	3645	2961	2351	2261	1292	912	391	266
Gebühreneinnahmen Fernsehen netto in Mio. DM	785	642	514	567	359	286	274	174	143	48	32

Quelle: KOPS 1995, S. 29. Die Daten beziehen sich auf 1994

Die Aufstellung gibt zwar keine exakten Angaben über die in den LRA vorhandenen Ressourcen wieder, läßt aber zumindest eine Dreiteilung in bestimmte Größenordnungen zu: So werden WDR, NDR und BR als große Anstalten bezeichnet, MDR, SWF, SDR, SFB und HR sind Anstalten mittlerer Größe und RB, ORB und SR lassen sich als kleine Anstalten in bezug auf ihre vorhandene Finanzmittel klassifizieren.⁵⁶

Auch ein Vergleich der besetzten Planstellen der LRA spiegelt die unterschiedlichen Größen wider und läßt eine grobe Größeneinteilung zu (s. Abb. 8, nachfolgende Seite):

⁵⁴ Eine ausführliche Differenzierung der Rollen ist nicht möglich, da die hierzu notwendigen detaillierten und aktuellen Ressourcen- und Wettbewerbsdaten sowohl von der ARD als auch von den einzelnen LRA verweigert wurde. Daher wird im wesentlichen auf die Analyse von BRANDT 1993 und die ARD-Jahrbücher zurückgegriffen, die für eine konkrete Umsetzung des Modells jedoch nur begrenzt geeignet sind.

⁵⁵ Vgl. Kapitel 5.2.1 sowie KOPS 1995, S. 25 ff.

⁵⁶ Vgl. PANTENBURG 1996, S. 110 ff.



Abbildung 8:
Besetzte Planstellen nach LRA

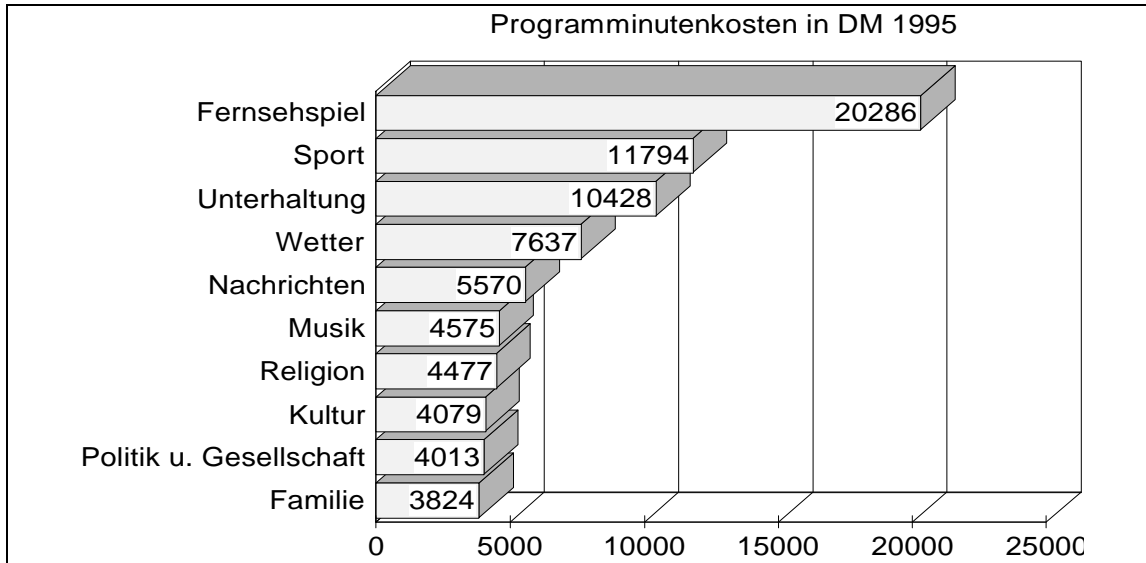
Anstalten	WDR	NDR	BR	MDR	SWF	SDR	HR	SFB	ORB	SR	RB
Besetzte Planstellen	4472	3748	3057	2089	2370	1899	1871	1171	618	791	644

Quelle: ARD-JAHRBUCH 1996, S. 346

Setzt man nun die strategische Bedeutung des lokalen Umfeldes mit der Anzahl der zu bedienenden Rezipienten gleich, so sorgt die Korrelation der Einnahmen mit der zu versorgenden Region schon in einer ersten Annäherung für eine strategische Rollenverteilung. Die großen Anstalten bedienen den größten Rezipientenkreis und verfügen folglich über die größten Ressourcen. Ihnen könnte also eine strategische Führerschaft zugeteilt werden. Entsprechend würden die mittleren Anstalten der strategischen Unterstützung oder Umsetzung dienen. Den kleinen Anstalten würde im ungünstigsten Fall das schwarze Loch zugewiesen. Diese Einteilung ist jedoch viel zu undifferenziert und beachtet weder anstaltsspezifische Kompetenzen, noch gibt es eine Verbindung zu den Fernsehprodukten. Eine solche Verteilung kann verfeinert werden, indem beispielsweise die Ressourcenausstattung der LRA in ein Verhältnis zu der Ressourcenbindung der einzelnen Programmformate gesetzt wird. Als Maßstab können hierbei die Kosten pro Sendeminute für bestimmte Programmformate dienen (s. Abb. 9, nachfolgende Seite). Die Aufstellung verdeutlicht, daß erhebliche Unterschiede der Sendeformate in bezug auf die Kosten bestehen. Zur Zeit produzieren sämtlich LRA alle Formate. Dies hat zur Folge, daß die LRA relativ gesehen unterschiedlich stark von den verschiedenen Formaten belastet werden. Eine Verbindung der Ressourcenausstattung der LRA und den unterschiedlichen Kosten der Sendeformate ermöglicht eine Zuordnung, die wiederum zu möglichen Rollenverteilungen herangezogen werden kann.



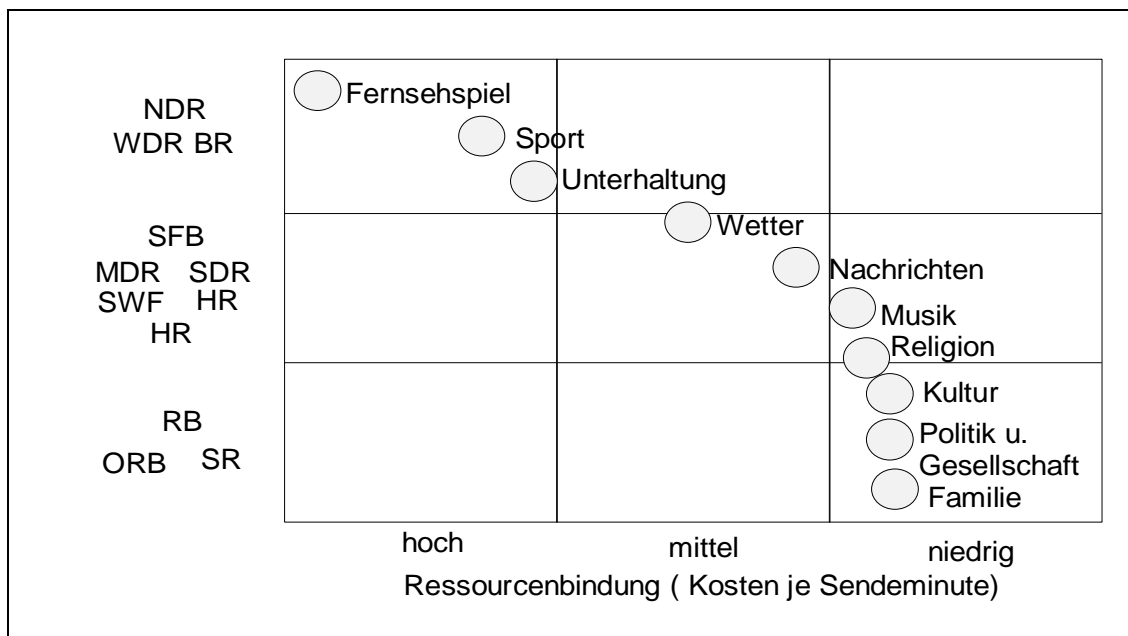
Abbildung 9:
Programminutenkosten nach Fernsehformaten



Quelle: ARD-JAHRBUCH 1996, S. 96

Es erscheint nun sinnvoll, wenn ressourcenaufwendige Produkte eher von den Anstalten erstellt werden, welche die dafür erforderliche Ausstattung besitzen. Eine derartige Zuordnung könnte zu folgenden Ergebnissen kommen :

Abbildung 10:
Mögliches Soll-Portfolio für die Verteilung von strategischen Führerschaften



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung⁵⁷

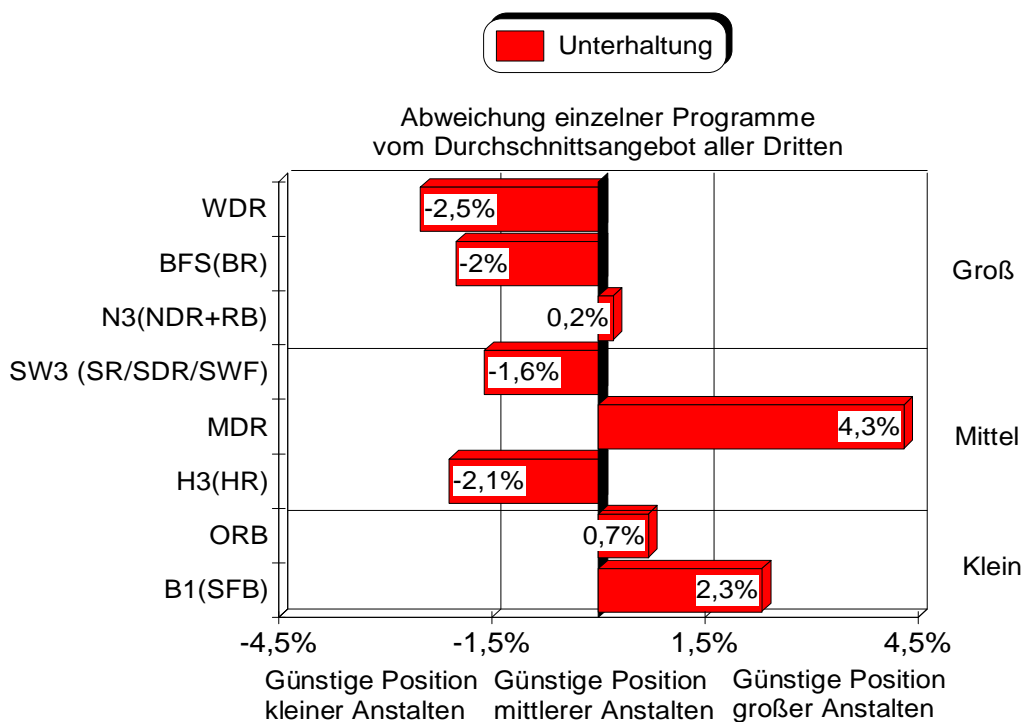
⁵⁷ In Anlehnung an die Daten des ARD-Jahrbuchs 1995, S. 341 u. 346, sowie Mediaperspektiven-Basisdaten 1996, S. 11.

Die Verteilung ausgesuchter Sendeformate macht nun erste Spezialisierungen möglich:

Die zuvor schlecht positionierten kleinen LRA hätten jetzt die Möglichkeit, Rollen einzunehmen, die ihrer Ressourcenausstattung entsprechen. Die großen LRA würden am ehesten in den aufwendigen Bereichen durch Spezialisierung Skalenerträge realisieren können. Kleine und mittlere Anstalten sollten ihre redaktionellen Fähigkeiten zur Kernkompetenz ausbauen. Fernsehunternehmen könnten also nach Sendeformaten differenziert werden.

Untersucht man die Programmstruktur der Dritten Programme bezüglich ihrer Abweichungen vom Durchschnittsprogramm, so zeigt sich, daß die derzeitigen Programmschwerpunkte in bezug auf die Ressourcenbindung eine eher nachteilige Position der LRA ausweisen (s. Abb. 11 u. 12).

Abbildung 11:
 Programmabweichungen bestimmter Sendeformate
 vom Gesamtdurchschnitt nach LRA



Quelle: Eigene Berechnungen⁵⁸

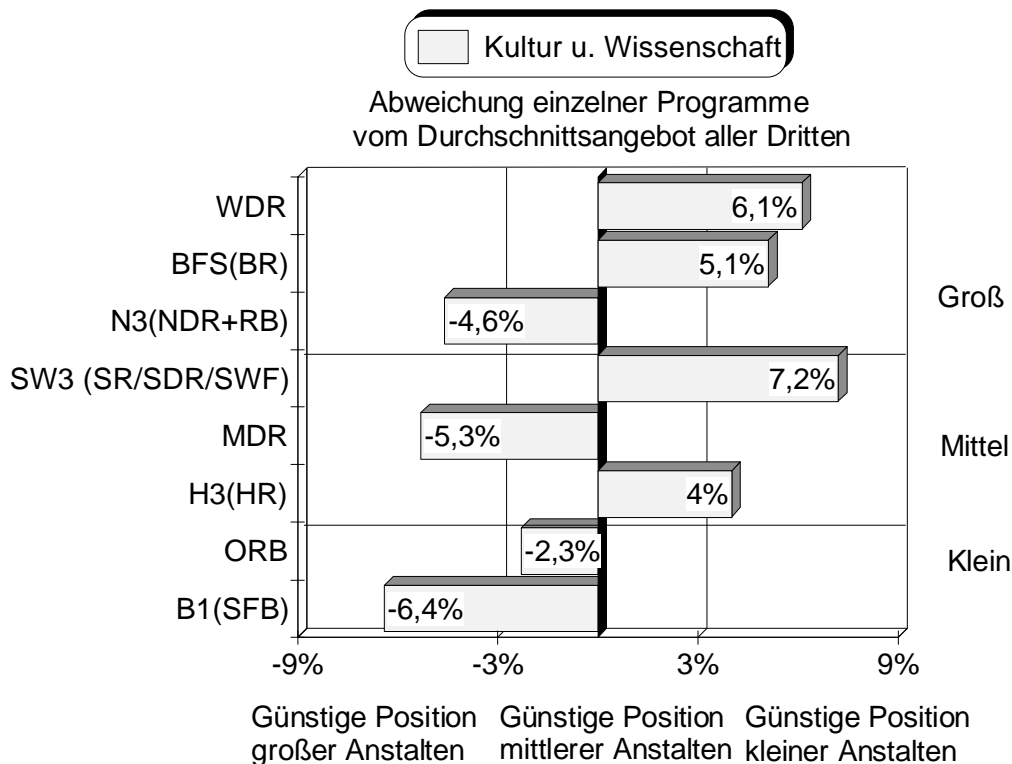
Im ressourcen- und kostenintensiven Bereich der Unterhaltung sind die großen Anstalten deutlich unterrepräsentiert während sich die kleinen und mittleren Anstalten trotz der hohen Kosten überdurchschnittlich einbringen (s. Abb. 11).

⁵⁸ Eigene Berechnungen in Anlehnung an die statistischen Auswertungen der Programmstruktur der Dritten Programme von KRÜGER 1995, S. 570 f.



Kultur- und Wissenschaftssendungen kommen mit sehr viel weniger Ressourcen aus. Gerade kleine Anstalten könnten hier verstärkt aktiv werden. Tatsächlich betätigen sich aber vor allem die großen LRA bei diesen Programmen überproportional (s. Abb. 12). Die kleinen Anstalten vernachlässigen diese Sparte eher.

Abbildung 12:
Programmabweichungen bestimmter Sendeformate
vom Gesamtdurchschnitt nach LRA



Quelle: Eigene Berechnungen⁵⁹

Die derzeitig erkennbare Schwerpunktverteilung der einzelnen LRA ist nach den hier angenommen Kriterien eindeutig als ungünstig zu charakterisieren.

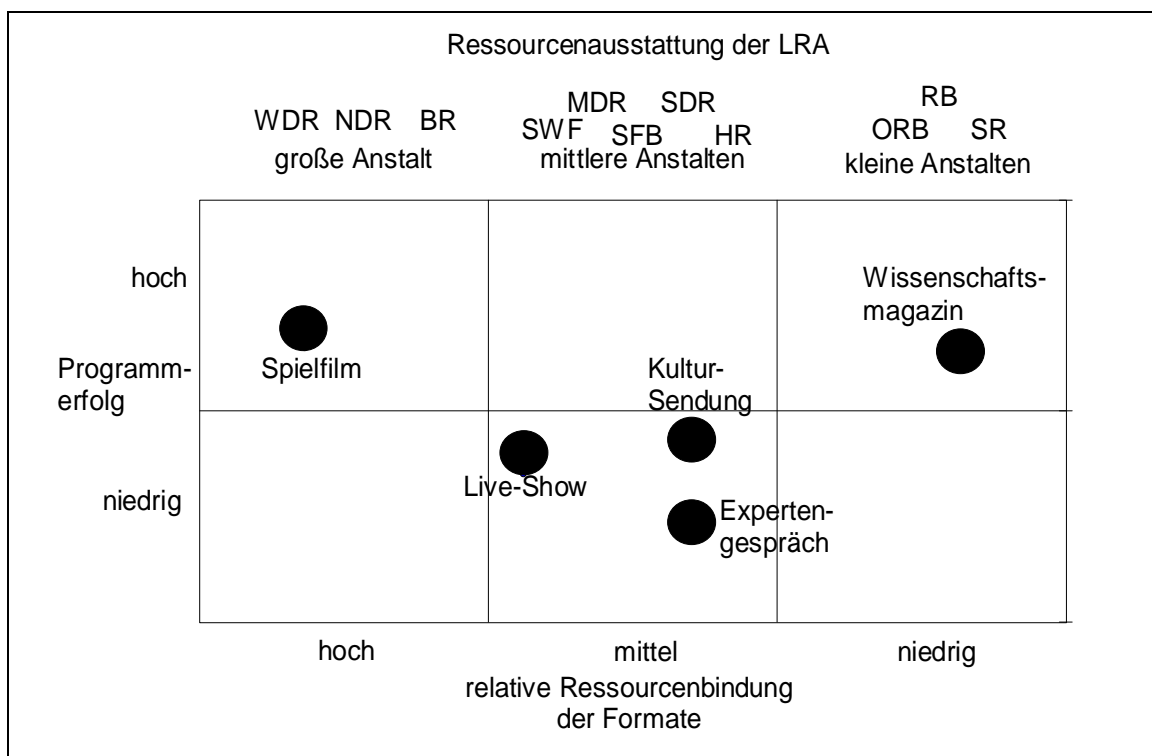
Die Erkenntnisse aus der Korrelation der Ressourcenausstattung und der Ressourcenbindung sollen nun mit dem Kriterium des Programmerfolges in bezug gesetzt werden. Der Programmerfolg soll hierbei ein weiteres Indiz der strategischen Bedeutung für die Rollendifferenzierung darstellen. Hierbei wird beispielhaft auf die Veröffentlichung von Sieben/Ossadnik zurückgegriffen, die

⁵⁹ Eigene Berechnungen in Anlehnung an die statistischen Auswertungen der Programmstruktur der Dritten Programme von KRÜGER 1995, S. 570 f.

in plakativ-modellhafter Weise Ressourcenverfügbarkeit, Ressourcenbindung und Programmerfolg in Beziehung setzen.⁶⁰

In Verbindung mit der Größenaufteilung der einzelnen LRA wäre eine weitere Einteilung denkbar (s. Abb. 13). Setzt man den Programmerfolg bestimmter Formate mit ihrer strategischen Bedeutung für den Konzern gleich, so könnten die großen Anstalten strategische Führerschaften im Fernseh- und Spielfilmbereich erlangen, kleine Anstalten könnten für Wissenschaftsmagazine führend für die ARD arbeiten.

Abbildung 13:
Programmerfolgs- /Ressourcenmatrix nach LRA



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung⁶¹

Es zeigen sich aber auch strategisch schwierige Positionen, wie beispielsweise das Format 'Expertengespräch'. Hier besteht die Gefahr, daß eine LRA durch deren Produktion die Rolle des schwarzen Lochs übernimmt. Die hier sehr oberflächliche Modellbetrachtung ermöglicht bei einer tiefgehenden Ana-

⁶⁰ Vgl. SIEBEN/OSSADNIK 1985, S. 104 – 108. Eine tatsächliche Analyse der Programmerfolge in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten konnte in dieser Arbeit nicht vorgenommen werden, da die ARD die Herausgabe der notwendigen Informationen verweigerte.

⁶¹ Bezugnehmend auf SIEBEN/OSSADNIK 1985, S. 106 f. Hierbei wurde die relative Ressourcenbindung der Darstellung 3 (S. 106) zu dem Programmerfolg der Darstellung 4 (S. 107) in bezug gesetzt und um die Größeneinteilung der LRA in einem Portfolio ergänzt.



lyse der Ressourcen und der Programmfolge einen interessanten Ansatz für die Spezialisierung der LRA auf bestimmte Programmformate.

6.2.2.2. Differenzierung nach Standortgesichtspunkten

Bei der Betrachtung der Ressourcen der Niederlassungen einer Transnationalen Unternehmung ist nicht nur die vorhandene Ausstattung von Bedeutung. Auch der mögliche Zugang zu Beschaffungsquellen in der lokalen Umgebung ist strategisch von hoher Bedeutung.⁶² Dadurch kommt der Standortwahl eine wichtige Rolle in der Transnationalen Unternehmung zu. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten konnten ihre Standorte nicht frei nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten wählen. Vielmehr wurden die LRA administrativ durch die Alliierten bzw. später durch Landesgesetzgebung in Deutschland errichtet.

Es existieren bezogen auf die Standortverteilung und die damit verbundenen Beschaffungsquellen hohe Unterschiede in der ARD. Mit den heutigen Sitzen der LRA im Bereich der Fernsehproduktion sind unterschiedliche ökonomische Voraussetzungen verbunden.⁶³ Hieraus lassen sich Qualifikationen für mögliche Rollenverteilungen ableiten. Einige LRA sind im Produktionsbereich durch die Standorte klar bevorteilt. Der WDR kann die Ressourcen der Medienstadt Köln, andere LRA können die Nähe zu den traditionellen Filmindustrien der Städte München (BR), Hamburg (NDR), Babelsberg (ORB) oder Berlin (SFB) nutzen.⁶⁴ Diese Anstalten sind dazu in der Lage, kostengünstig auf Fremdkapazitäten zurückzugreifen oder eigene Leistungen Dritten anzubieten. Dementsprechend sind andere LRA gezwungen, die Leistungstransformation ausschließlich mit eigenen Kapazitäten zu gewährleisten.

Eine Einteilung nach den Kriterien strategische Führerschaft, Unterstützung oder Umsetzung bedarf hier einer genaueren Analyse. Da im Bereich der Fernsehproduktion große Potentiale für Skalenerträge vorhanden sind, könnte man in einer ersten Annäherung die ausführende Rolle zuordnen, deren maßgebliches Ziel die Realisierung von Degressionseffekten darstellt.

Es soll angenommen werden, daß es für LRA strategisch vorteilhaft ist, wenn Filmproduktionen in standortbegünstigten Regionen eher ausgelagert werden.

62 Traditionell ist der Zugang zu Beschaffungs- und Vertriebskanälen und die damit verbundenen komparativen Standortvorteile auch Motivation für die Auslandstätigkeit internationaler Unternehmen. Einen Erklärungsansatz bietet hierzu die eklektische Theorie nach Dunning, vgl. DUNNING, J.H., Eclectic Theorie, S. 9 – 31; DUNNING, J.H., Eclectic Paradigm, S. 1 – 31.

63 Vgl. HASELMAYR 1982, S. 14 – 31.

64 Vgl. HASELMAYR 1982, S. 21.

Abbildung 14:
Anteil von Eigen- und Fremdproduktion nach LRA

Anstalten	WDR	NDR	BR	MDR	SWF	SDR	HR	SFB	ORB	SR	RB	Ø
Eigenproduktion in %	44,5	32,1	29	43,2	36	34,3	42,4	33,8	15,1	16,5	50,4	34,3
Fremdproduktion in %	16,8	18,1	9,7	16,9	10,9	7,2	9,6	6,6	56,1	22,8	12,6	17

Quelle: INT. HANDBUCH FÜR HÖRFUNK UND FERNSEHEN 1996, S. 94.

Ein Vergleich der Anstaltsbeiträge in bezug auf Eigen- und Auftragsproduktion ergibt eine derzeit als ungünstig zu bewertende Verteilung (s. Abb. 14)

Im Vergleich liegt der Anteil der Auftragsproduktionen bei den standortbegünstigten LRA (grau unterlegt) nicht über, sondern zum Teil erheblich unter dem Mittelwert. Allein der ORB macht sich die Standortvorteile zu nutze. Dies hängt ursächlich mit dem modernen und jungen Rundfunkgesetz des ORB zusammen, in dem Outsourcing und Kooperation ausdrücklich gewünscht sind.⁶⁵ Insgesamt aber werden im Produktionsbereich die standortbedingten Effizienzvorteile nur unzureichend genutzt.

Die Nähe zu den zentralen Medienstandorten in Deutschland erhöht auch die Chancen, gut ausgebildetes Humankapital zu akquirieren. Einige LRA können somit auch für die Bereiche Redaktion oder Technik überdurchschnittliche Kompetenzen erlangen, die strategische Führerschaften begründen könnten.

6.2.2.3. Differenzierung nach derzeitiger Aufgabenverteilung in der ARD

Eine wichtige Erkenntnis der Transnationalen Unternehmung ist die Beachtung des administrativen Erbes⁶⁶ einer Unternehmung. Die einzelnen Filialen können im Laufe der Zeit die unterschiedlichsten Kompetenzen entwickelt haben, die bei der Rollenverteilung Berücksichtigung finden müssen.

6.2.2.3.1. Federführungen

Die ARD hat über das System der Federführungen bereits den strategische Führerschaften ähnliche Rollen verteilt, die jedoch durch die fehlende Ausstattung mit Rechten und die enge zeitliche Befristung sowie der unsystematischen Verteilung nicht die Funktionsfähigkeit der Führerschaften im transnationalen Modell erlangen können. Dennoch haben sich für manche Bereiche Kernkompetenzen herausgebildet, die sich für die Rollendifferenzierung eignen. Hier könnten die Federführerschaften so ausgebaut werden, daß sie sich zur strategischen Führerschaft nutzen lassen. Bei der späteren Untersuchung möglicher Koordinationsformen der Transnationalen Unternehmung werden Ansätze beschrieben, wie Federführungen zu diesem Zweck mit mehr Kompetenzen ausgestattet werden können.

⁶⁵ Vgl. MARMOR 1994, S. 9, hier bezugnehmend auf § 5 ORB-Gesetz.

⁶⁶ Vgl. Kapitel 6.1.3.2.



Eine Betrachtung einiger Federführerschaften der letzten Jahre zeigt, daß manche LRA sich spezialisiert und daher wiederholt die Federführung übertragen bekamen (s. Abb. 15). Es handelt sich um sehr spezielle Aufgabengebiete der ARD. Es liegt auf der einen Seite nahe, daß sich hier von anderen nur schwer imitierbare Kompetenzen gebildet haben, die dauerhaft für das ganze Netzwerk zur Verfügung gestellt werden sollten. Auf der anderen Seite bergen diese fragmentarischen Aktivitäten die Gefahr der Ineffizienz.

Abbildung 15:
Ausgewählte Federführungen in der ARD im zeitlichen Überblick

Federführungen in der ARD	1988	1991	1992	1993	1994
Koordinierung der Beschaffung	SWF	SWF	SWF	SWF	SWF
Zusammenarbeit m. Filmwirtschaft	WDR	WDR	WDR	WDR	WDR
Aus-/Fortbildung	HR	HR	HR	HR	HR
Musikprogramme	SR	SR	SDR	SDR	SDR
ARD-Design	WDR	WDR	WDR	WDR	WDR
Mittelfristige Finanzplanung	BR	BR	BR	BR	BR
Verhandlungen mit Nachrichtenagenturen	NDR	NDR	NDR	NDR	NDR
Zentraler Gebühreneinzug	WDR	WDR	WDR	WDR	WDR
Verhandlungen mit der Bundespost	SDR	SDR	SDR	SDR	SDR

Quelle: ARD-JAHRBÜCHER 1988–1994

Im Rahmen der Rollendifferenzierung sollten daher mögliche Synergien oder Redundanzen zwischen den Federführerschaften berücksichtigt werden.

6.2.2.3.2. ARD-Gemeinschaftseinrichtungen

Die bisherigen ARD-Gemeinschaftseinrichtungen, wie die Degeto Film GmbH (Filmeinkauf), das Deutsche Rundfunkarchiv, die GEZ (Gebühreneinzug), das Institut für Rundfunktechnik, die Rundfunk-Betriebstechnik GmbH, die Schule für Rundfunktechnik, die Sportrechte- und Marketing-Agentur GmbH und die ZFP (Fortbildung für Programmitarbeiter) haben ebenfalls wertvolle Ressourcen und Kompetenzen für die ARD angesammelt.⁶⁷ Obwohl diese Einrichtun-

⁶⁷ Vgl. ARD-Jahrbuch 1996, S. 235 – 238.



gen nicht wie die Federführerschaften zeitlich begrenzt sind, wird ihnen dennoch nicht die Funktion zugewiesen, die sie für das Netzwerk zu leisten imstande wären. Jede LRA besitzt ein eigenes Archiv, ein eigenes Marketing- und Werbebüro bzw. eine eigene F&E-Einrichtung. Die Anstalten sind nicht dazu bereit, bestimmte Teilfunktionen vollständig an die Gemeinschaftseinrichtungen zu übertragen. Folglich wird diesen Einrichtungen nicht die für eine strategische Führerschaft notwendigen Kompetenzen übertragen.

6.2.2.3.3. Kooperationen einzelner Landesrundfunkanstalten in der ARD

Neben der Fusion einzelner LRA wird Kooperationen in der ARD das größte Reformpotential zugeschrieben. Diese sollen der ARD das nötige Synergiepotential sichern, das die ARD vor der Verkümmerspirale bewahren kann. So haben im Verwaltungsbereich der SFB und ORB Gebühreneinzug, Honorarabrechnung und Einkauf zusammengelegt, mit dem MDR wird ein gemeinsames EDV-Zentrum betrieben.⁶⁸ Der MDR hat am Standort Erfurt sämtliche technischen Ressourcen auf die mit dem NDR gegründete Firma MCS übertragen, die das gesamte regionale Programm produzieren soll.⁶⁹ Fast alle LRA suchen zur Zeit nach Möglichkeiten, durch Kooperation Geld zu sparen.⁷⁰

Aus der Sicht der Transnationalen Unternehmung können diese Bemühungen bei der Rollendifferenzierung nur schlecht integriert werden. Es handelt sich im wesentlichen um 'ad-hoc'-Strategien, die nicht aus dem Gesamtkontext des ARD-Netzwerkes entwickelt wurden, keiner einheitlichen Strategie folgen und demnach auch nicht die Auswirkungen auf den Gesamtkonzern beachten. Zudem können die einzelnen Kooperationen bei Beachtung aller LRA und deren Ressourcenausstattung sowie strategischer Relevanz auch suboptimal ausfallen. So verfügt der WDR über ein hochinnovatives EDV-Zentrum, welches gegebenenfalls als Informationszentrale für die ARD dem Gemeinschaftszentrum von MDR, ORB, SFB vorzuziehen wäre. Darüber hinaus ist nicht gesichert, daß die EDV-Systeme von MDR, ORB, SFB und WDR kompatibel sind, was die ARD insgesamt wieder schwächen könnte. Dennoch sind alle vorhandenen Kooperationen auf ihre Eignung für strategische Rollen zu prüfen.

6.3. Organisationales Lernen in der Transnationalen Unternehmung

In Kapitel 6.1.1. wurde die Bedeutung des integrierten Netzwerkes aus der Sicht des ressourcenorientierten Ansatzes herausgestellt. Es wurde als eine Ressource identifiziert, die dauerhafte Wettbewerbsvorteile zu realisieren vermag. Prahalad/Hamel haben den ressourcenorientierten Ansatz auf internationale Kooperationen übertragen und um den Begriff der Kernkompetenz erwei-

⁶⁸ Vgl. LOJEWSKI, .1996, S. 57.

⁶⁹ Vgl. VÖLKER/KÜGLER-SCHMIDT 1997, S. 107.

⁷⁰ Vgl. MARMOR 1994, sowie für einen Überblick der Kooperationsvorschläge Plog 1996, S. 257 – 275.



tert.⁷¹ Dabei stellen sie anhand empirischer Untersuchungen die These auf, daß Wettbewerbsvorteile maßgeblich durch ihre Kernkompetenzen bestimmt werden. Kernkompetenzen sind hier im Sinne einer Kombination unternehmensinterner Ressourcen zu verstehen, die im Ergebnis zu Kernprodukten führen, welche den Erfolg der Unternehmung bestimmen.⁷² Als eine wichtige Grundlage für die Kombination der Ressourcen wird das kollektive Lernen herausgestellt: "Core competencies are the collective learning in the organisation, especially how to coordinate diverse production skills and integrate multiple streams of technologies."⁷³ Die Entwicklung einer Kernkompetenz ist also in hohem Maße von gezielt zusammengeführtem Know-how abhängig. Dabei muß sich die Kernkompetenz nicht allein auf materielle Produkte beziehen. "Derartige 'Kernkompetenzen' stellen vor allem organisatorische Handlungs-routinen dar, die es erlauben, die in Organisationen gewonnenen Erfahrungen und Fähigkeiten weiter zu entwickeln und dadurch auch in dynamischen Umwelten auf Dauer Wettbewerbsvorteile sicherzustellen."⁷⁴ Da nach den obigen Ausführungen Wettbewerbsvorteile durch Kernkompetenzen realisiert werden können, die ihrerseits auf Handlungs-routinen aufbauen, muß der Entwicklung von Handlungs-routinen in den Organisationen besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden. Hier nun rücken die organisationalen Lerntheorien in den Vordergrund. Durch organisationales Lernen sollen Routineprozesse in den Unternehmen optimiert und zielgerichtet werden und somit die Grundlage für eine einzigartige Ressourcenkombination bilden.

6.3.1. Grundlagen des organisationalen Lernens

"Organisationales Lernen ist ein Prozeß, der die Fähigkeit einer Organisation fördert, ihre Zwecke und deren Erfüllung an die geänderte Bedingung zeitnah anzupassen. Das Konzept des organisationalen Lernens will das individuelle Lernen der Organisationsmitglieder durch offene Kommunikation koordinieren und das so entstehende kollektive Wissen für den stetigen organisatorischen Wandel abrufbar halten."⁷⁵ Um Aussagen über das Lernen von Organisationen machen zu können, muß man sich demnach zuvor mit den Teilnehmern der Organisation, den Individuen auseinandersetzen, denn letztendlich lernen Organisationen durch die ihr angeschlossenen Menschen.⁷⁶

71 Vgl. PRAHALAD/HAMEL 1990, S. 359 – 381.

72 Vgl. PRAHALAD/HAMEL 1990, S. 362.

73 PRAHALAD/HAMEL 1990, S. 363.

74 DELFMANN 1995, S. 142.

75 Vgl. CHROBOK 1996, S. 52.

76 Vgl. KIM 1993, S. 37.



6.3.1.1. Individuelles Lernen

Eine Vielzahl von Psychologen, Lehrern und Forschern haben sich mit individuellem Lernen beschäftigt. Es existieren daher eine Reihe von Erklärungen und Modelle über das Lernen. Den gemeinsamen Kern bildet der 'Stimulus-Response-Mechanism' der Verhaltensforschung. Danach reagieren Individuen auf Reize aus der Umwelt. Lernen entsteht dann, wenn die Reaktion von aktivem Denken begleitet wird und eine Verbindung zu bestehenden oder aufgebauten Handlungsmustern hergestellt wird. Die Umweltsignale werden nicht unmittelbar für reaktionsauslösende Reize genutzt.

Aufgebaut werden solche Reize mit Hilfe bestimmter Handlungstheorien.⁷⁷ "Handlungstheorien stellen die Summe des bereits vorhandenen Wissens über die Welt und den eigenen Zustand sowie allgemeine Werte, Normen oder Strategien dar, die letztlich die Aktionen bestimmen."⁷⁸ In Folge eines Lernprozesses reagieren Individuen "nicht einfach auf ein Reizmuster, sondern sie bilden aktiv Zuordnungsnetze, die in Analogie zu den verwendeten Handlungstheorien arbeiten."⁷⁹

Etwas konkreter ist die Einteilung in operationales und konzeptionelles Lernen.⁸⁰ Das operationale Lernen bezieht sich auf das Entwickeln von 'know-how', worunter hier die Adaption von Fähigkeiten zu verstehen ist.

Konzeptionelles Lernen beschäftigt sich mit dem 'know-why', also mit der Gewinnung von konzeptionellem Verständnis mittels Erfahrungen.

Operationales Lernen (auch einfaches, adaptives oder single-loop Lernen genannt)⁸¹, führt zu Veränderungen der Handlungsrouninen, ohne daß die verwendeten Handlungstheorien verändert werden (s. Abb. 16, nachfolgende Seite). So können gerade bei repetitiven Tätigkeiten nach und nach die Routinprozesse optimiert werden, ohne daß Fragen über den Sinn der Tätigkeiten berührt werden. Dieses allein auf Know-How-Adaption ausgelegte Lernen ist vor allem bei Rationalisierungsmaßnahmen sehr beliebt, da es relativ einfach die Effizienz durch verbesserte Routinen steigern kann.⁸²

77 Vgl. KIM 1993, S. 39.

78 Vgl. DELFMANN 1995, S. 148.

79 Vgl. DELFMANN 1995, S. 148.

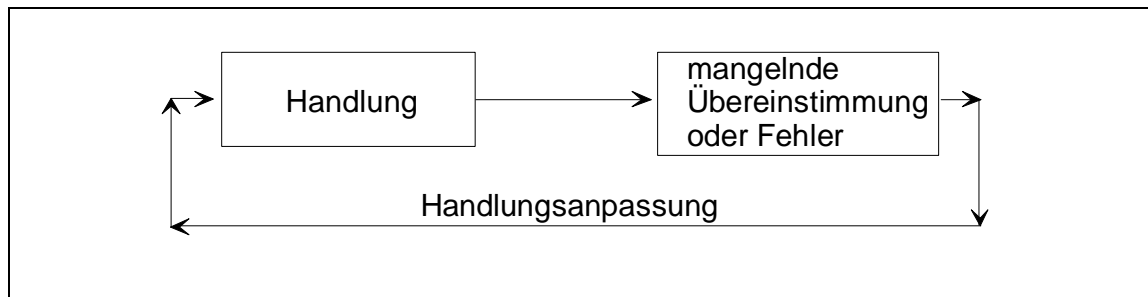
80 Vgl. KIM 1993, S. 38.

81 Vgl. zu den verschiedenen Bezeichnungen DELFMANN 1995, S. 148; KIM 1993, S. 43 – 47; ARGYRIS/SCHÖN, 1978, S. 18 – 29.

82 Vgl. MÜLLER-STEWENS/OSTERLOH 1996, S. 19 f.



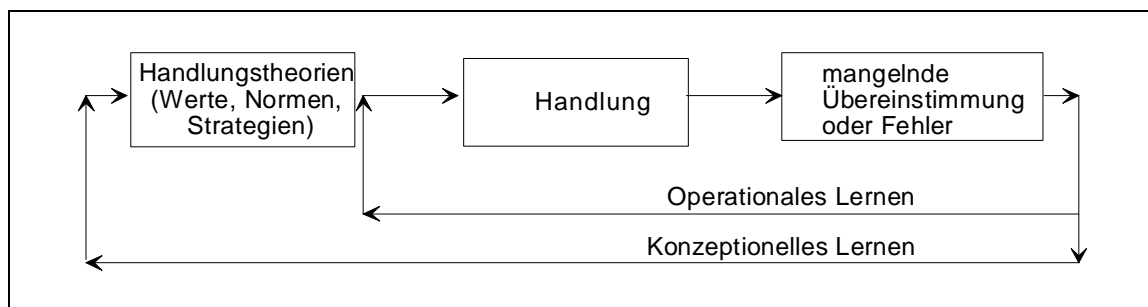
Abbildung 16:
Operationales Lernen (Single-Loop-Learning)



Quelle: DELFMANN 1995, S. 149

Konzeptionelles Lernen (auch Lernen zweiter Stufe, generierendes oder double-loop Lernen genannt) beeinflusst nicht nur die Routinen, sondern bezieht die den Lernprozessen zugrundeliegenden Handlungstheorien mit ein. Es wird nicht mehr allein die Handlung darauf hin überprüft, ob sie im Rahmen der Routine optimal durchgeführt wird, sondern es wird auch der Kontext der Handlung hinterfragt, also warum diese Handlung ausgeführt wird, worauf sie aufbaut, in welchem Zusammenhang dies zur Umwelt steht, und nicht zuletzt, ob die Handlung die Umwelt verändert.⁸³ Die hier aufgezeigte zweite Rückkopplung des Umweltreizes (s. Abb. 17) auf den Bezugsrahmen der Handlungstheorien bewirkt neben dem Know-How-Transfer auch einen Kontext-Transfer.

Abbildung 17:
Konzeptionelles Lernen (Double-Loop-Learning)



Quelle: In Anlehnung an DELFMANN 1995, S. 149

Dieser bewirkt jedoch auch eine Veränderung des Bezugsrahmens. Werte und Normen können sich aber nur dann verändern, wenn bestehendes Wissen modifiziert oder ausgelöscht wird.⁸⁴

Zusammenfassend vollzieht sich individuelles Lernen auf zwei Ebenen, denen zwei verschiedene Bezugsrahmen (Mental Models)⁸⁵ zugeordnet werden

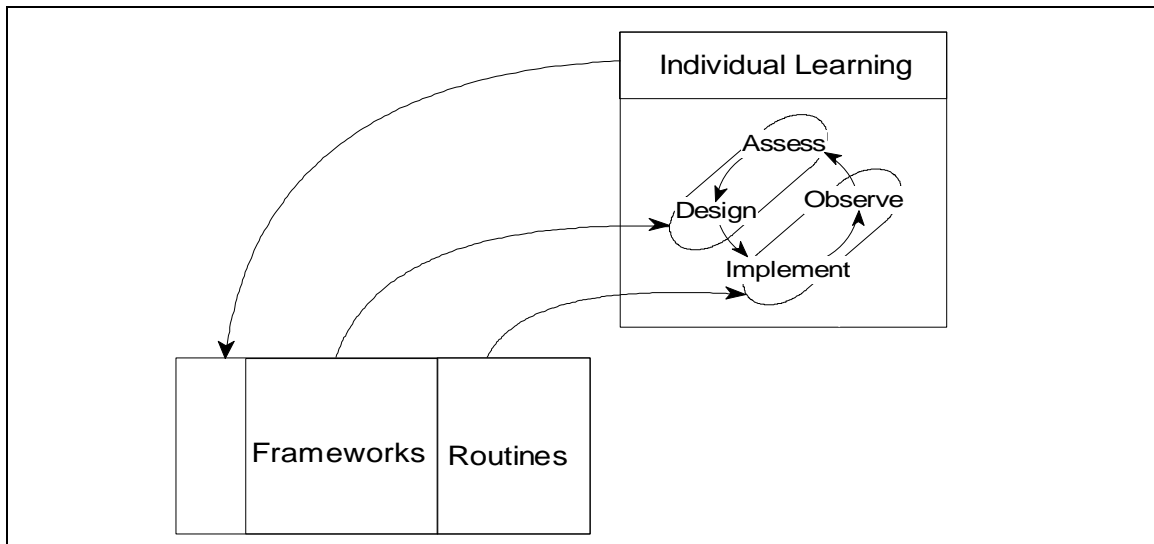
⁸³ Vgl. KIM 1993, S. 40.

⁸⁴ Vgl. DELFMANN 1995, S. 149.

⁸⁵ Vgl. KIM 1993, S. 39.

können (s. Abb. 18). Die operationale Ebene bezieht sich auf Handlungs-routinen (Routines), die durch iterative Prozesse sukzessiv verbessert werden können. Auf der konzeptionellen Ebene werden die operationalen Lernprozesse adaptiert und mit den Handlungstheorien (Framework) in Verbindung gesetzt.

Abbildung 18:
Simple Model of Individual Learning: Observe-Assess-Design-Implement
(OADI) Individual Mental Models (IMM) Cycle



Quelle: KIM 1993, S. 40

Lernen durch Veränderung der Handlungstheorien eröffnet gegebenenfalls völlig neue Möglichkeiten der Problemlösung und damit den Aufbau radikal anderer und von der operationalen Erfahrung losgelösten Routinen. Abbildung 18 zeigt die Verbindung der zwei Ebenen mit den ihr zugeordneten Mental Models.

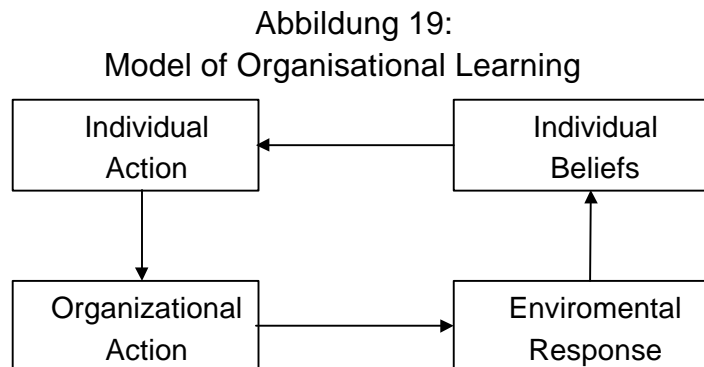
6.3.1.2. Organisationales Lernen

Nachdem die wichtigsten Elemente des individuellen Lernens beschrieben wurden, gilt es diese auf das organisationale Lernen zu übertragen. Die Mental Models des individuellen Lernen stellen eine Art Wissensspeicher dar. Es stellt sich die Frage, ob Organisationen ebenfalls über 'kognitive Systeme'⁸⁶ verfügen, die erlerntes Wissen aufnehmen können. Eine erste Annäherung wäre die Annahme, daß das organisatorische Wissen gleich dem kumulierten Wissen der Organisationsmitglieder ist. Argyris/Schön weisen jedoch darauf hin, daß Individuen lernen können, ohne daß die Organisation diese Lernvorgänge adaptiert (weil z.B. die individuelle Erkenntnis nicht in den organisatorischen Kontext paßt). Umgekehrt kann die Organisation lernen, ohne daß ein direkter individueller Lernvorgang dies initiiert (z.B. wenn bereits vorhandenes Wissen

⁸⁶ Vgl. DELFMANN 1995, S. 148.



mehrerer Individuen von der Organisation legitimiert und in einen neuen Kontext gebracht wird).⁸⁷ Die Organisation verfügt also über ein eigenes Mental Model, das zwar von individuellem Wissen abhängt, nicht aber gleich der Summe der Teile der individuellen Mental Models ist. Abbildung 19 beschreibt den Zusammenhang von individuellem und organisatorischem Handeln.



Quelle: KIM 1993, S. 42

Individuen handeln in Abhängigkeit von ihren Normen und Werten. Dieses Handeln führt zu organisatorischen Handlungen, welche Umweltreaktionen hervorrufen, die ihrerseits wieder die individuellen Wertvorstellungen beeinflussen können⁸⁸

Wann aber liegt eigenständiges organisatorisches Wissen vor? Hierfür müssen einige Kriterien erfüllt werden:⁸⁹

- Nur das Wissen wird zu organisatorischem Wissen, welches allen der Organisation angeschlossenen Individuen zur Verfügung steht.
- Es muß kommunizierbar sein.
- Es muß Konsens und allgemeine Akzeptanz über das Wissen herrschen.

Die Mitglieder einer Organisation bauen demnach ein eigenständiges 'Shared Mental Model(SMM)'⁹⁰ auf, das von allen Mitgliedern verstanden und akzeptiert wird und auf das jeder Teilnehmer bei Bedarf zurückgreifen kann. Erst

⁸⁷ Vgl. ARGYRIS/SCHÖN 1978, S. 9.

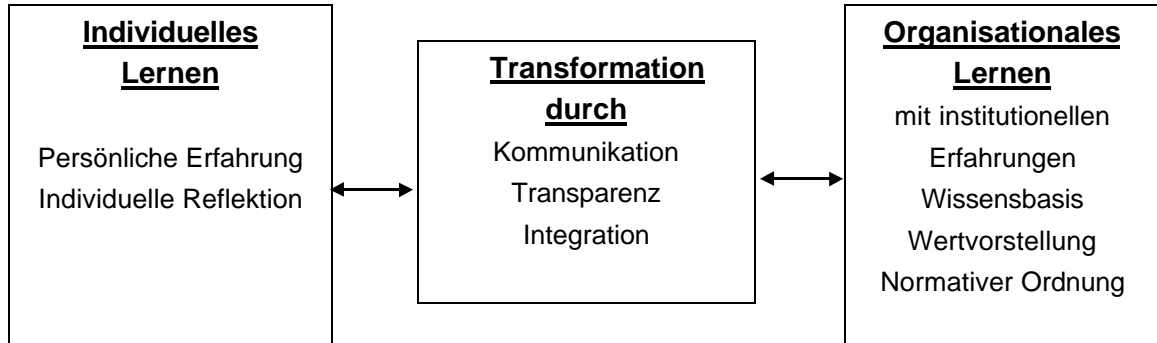
⁸⁸ Das hier von MARCH/OLSEN beschriebene Modell vernachlässigt die Bedeutung der Interaktionen zwischen den individuellen und den organisationalen Lernvorgängen, die nicht immer den oben aufgezeigten Kreislauf einhalten müssen. Es soll aber dennoch zur Verdeutlichung der Abhängigkeit von Individuum und Organisation dienen; vgl. KIM 1993, S. 42.

⁸⁹ Vgl. DELFMANN 1995, S. 150 f.

⁹⁰ Vgl. KIM 1993, S. 43.

diese Anforderungen an das organisationale Wissen ermöglichen die Verbindung von individuellem und organisatorischem Lernen (s. Abb. 20).

Abbildung 20:
Individuelles Lernen vs. Organisationales Lernen



Quelle: Chrobok 1996, S. 53

Es wird jedoch in diesem Schaubild deutlich, dass die Transformation von Individuellem Wissen zu organisationalen Wissen und umgekehrt nur über ein von jedem Individuum getragenes und von jedem verstandenes Kommunikationssystem gewährleistet werden kann

6.3.2. Das integrierte Modell des organisationalen Lernens

Die nachfolgenden Aussagen beziehen sich auf das integrierte Lernmodell nach Kim.⁹¹ Dieses Modell versucht die Funktionsweise des OADI-IMM für das individuelle Lernen mit dem SMM des organisationalen Lernens zu verbinden (s. Abb. 21, nachfolgende Seite). Hauptaussage dieser Theorie ist, daß der Lernzyklus der Organisation in den Bestandteilen dem individuellen Zyklus ähnlich seien. So wie das Individuum Handlungstheorien und Routinen für das Lernen nutzt, bezieht sich die Organisation auf Weltanschauungen und organisationale Routinen. Über die SMM kann die Organisation die gleichen Lernebenen (Single-Loop und Double-Loop) verwenden wie Individuen. Das besondere des integrierten Modells ist die Verbindung der Mental Models von Organisation und Individuum. IMM und SMM stehen in ständigem wechselseitigen Austausch. Hier entscheidet sich, ob organisationales Wissen generiert wird.

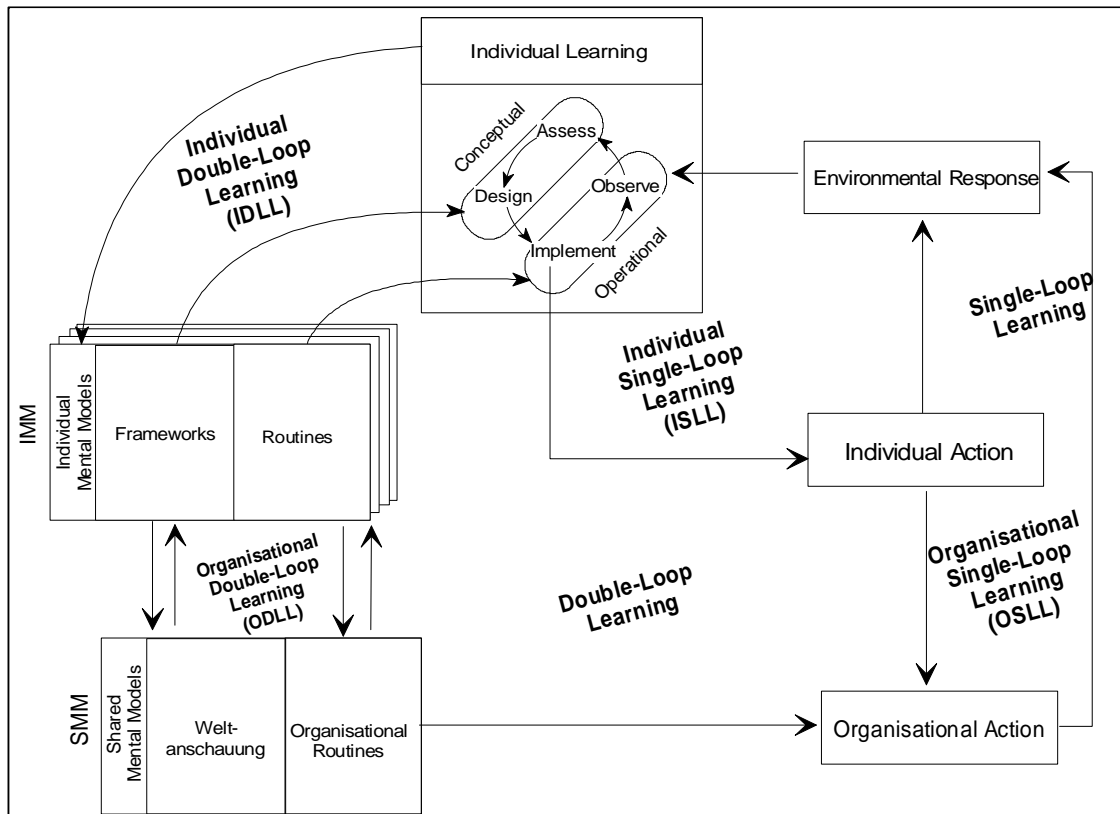
Das für den Aufbau von Kernkompetenzen wichtige organisationale konzeptionelle Lernen geschieht dann, wenn sich organisationale Handlungen entsprechend organisationaler Routinen vollziehen und mittels Weltanschauung einer Prüfung unterzogen werden und gegebenenfalls Modifikationen erfahren. Organisationale Handlungen führen dann zu den oben erwähnten Umweltreaktionen, die von den einzelnen Individuen innerhalb der Organisation adaptiert werden. Falls dies zu einer Modifikation im IMM führt, welches vom SMM legi-

⁹¹ Vgl. KIM 1993, S. 43 – 49.



timiert wird, ist der hochwertige Lernzyklus im integrierten Lernmodell abgeschlossen.

Abbildung 21:
An Integrated Model of Organizational Learning:
OADI-Shared Mental Models (SMM) Cycle



Quelle: KIM 1993, S. 44

Im weiteren soll auf einige Defekte eingegangen werden, die den vollständigen Lernzyklus unterbrechen und somit den Lernprozeß der Organisation behindern können.⁹² Dabei sollen vor allem jene Hindernisse beschrieben werden, die später mit der ARD in Bezug gesetzt werden:

- Fragmentiertes Lernen (Fragmented Learning) liegt vor, wenn sich individuelles Lernen aufgrund von Kommunikationsproblemen nicht auf das organisatorische Wissen ausbreiten kann. Es bestehen folglich Hindernisse zwischen IMM und SMM.
- Rollenbeschränktes Lernen (Role-constrained Learning) behindert den Zyklus, wenn trotz individuellen Lernens die Handlungsroutinen unver-

⁹² Nach KIM lassen sich als Lernhindernisse qualifizieren: Role-Constrained Learning, Audience Learning, Superstitious Learning, Learning under Ambiguity, Situational Learning, Fragmented Learning, und Opportunistic Learning; Vgl. KIM 1993, S. 46 – 49.



ändert bleiben, weil sich das Individuum nicht für den Bereich zuständig fühlt.

- Zu opportunistischem Lernen (Opportunistic Learning) kommt es, wenn notwendige, durch organisatorisches Wissen legitimierte Handlungen, nicht oder nur in abgeänderter Form ausgeführt werden. Hier stehen dann meist Gruppen- oder Individualinteressen den Überzeugungen der gesamten Organisation entgegen. Die zum organisationalen Lernen notwendigen SMM werden absichtlich ignoriert.

Schafft es eine Organisation, diese Hindernisse zu überwinden, so vermag sie im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes durch den Aufbau einer organisationalen Wissensbasis und der Optimierung einzigartiger Routinen Kernkompetenzen zu entwickeln, die zu Wettbewerbsvorteilen führen können.

6.3.3. Die Übertragung des integrierten Lernmodells auf die Transnationale Unternehmung

Nunmehr stellt sich die Frage, ob die Erkenntnisse aus dem integrierten Lernmodell auf die transnationale Konzeption mit ihrer Netzwerkkonfiguration transferiert werden können. Das Hauptaugenmerk dieser Arbeit liegt auf der ARD als Gesamtkonzern. Die Reorganisation entsprechend einer Transnationalen Unternehmung beachtet die einzelne LRA als kleinste Einheit und nur untergeordnet die Individuen einer LRA. Das integrierte Lernmodell setzt aber maßgeblich das Individuum in bezug auf die übergeordnete Organisation. Daher soll hier die These aufgestellt werden, daß diese Beziehung von Individuum und Organisation auch auf die einzelne Organisation und den übergeordneten Konzern Anwendung finden kann. Aus dem Blickwinkel der von Prahalad/Hamel herausgestellten Kernkompetenzen (core competencies) ist diese Übertragung problematisch, da Sie auf der Grundlage von Technologie und Produktion vor allem auf Schlüsseltechnologien und Kernprodukte zur Wettbewerbssicherung fokussieren.⁹³ Bei der Vielfalt des Programmangebots der ARD und der Dritten lassen sich nur schwer Kernprodukte für den gesamten Konzern identifizieren. Auch sind in der internationalen Medienwelt die Medienunternehmer mehr Anwender als Entwickler spezifischer Rundfunktechnologien.

Die Erkenntnisse der Schule des 'capability approaches'⁹⁴ lösen die Kernkompetenz vom Produkt und erweitern sie um die 'core capability' also die Kernfähigkeiten. "Unter einer 'capability' verstehen sie damit eine organisatio-

⁹³ Vgl. RAUB/BÜCHEL 1996, S. 27.

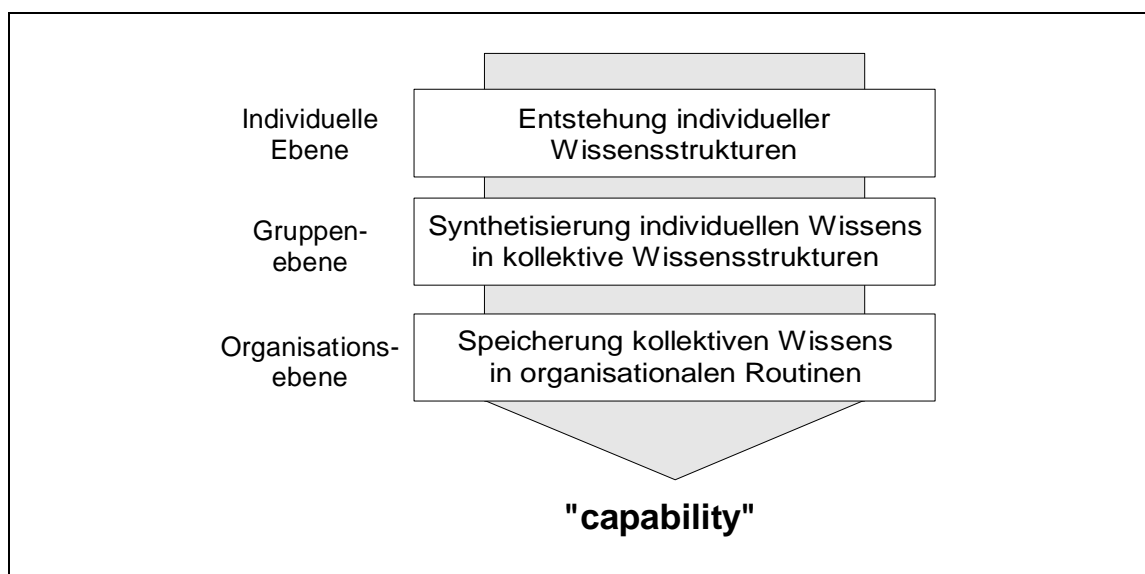
⁹⁴ Vgl. für einen Überblick der ressourcenorientierten Lerntheorien MAHONEY 1995, S. 91 – 101.



nale Wertschöpfungskompetenz, die sich vor allem durch ihren integrierten, funktionsübergreifenden Charakter auszeichnet.”⁹⁵

Diese Sicht läßt nun eine Übertragung auf die Transnationale Unternehmung zu, da gerade sie durch Integration und Flußorientierung versucht, ein einmaliges Netzwerk zu konfigurieren und daraus Wettbewerbsvorteile zu ziehen. Der Aufbau von ‘capabilities’ ist wie die Kernkompetenz von der organisationalen Wissensbasis abhängig und knüpft damit ebenfalls an die Möglichkeiten des integrierten Lernmodells an. Die Beziehung von Organisation und Individuum kann hier aber durch eine Zwischenebene der Gruppe erweitert werden (s. Abb. 22).

Abbildung 22:
Aufbau einer ‘capability’ durch organisationales Lernen



Quelle: RAUB/BÜCHEL 1996, S. 28

In diesem Modell wird der Gruppe eine ähnliche Funktion zugeschrieben wie der Organisation des integrierten Lernmodells: den Aufbau einer kollektiven Wissensbasis, welche nicht die Summe des Wissens der gruppenangehörigen Individuen darstellt, sondern “über die gemeinsame Interpretation von Ereignissen eine neue, intersubjektive Wissensstruktur herausbildet.”⁹⁶

Man kann daher annehmen, daß die zwischengeschaltete Gruppe ebenfalls über Mental Models verfügt, die im wechselseitigen Austausch mit den Individuen und der Organisation steht. Da Lernen mithin auf allen drei Ebenen vollzogen werden kann, ist es möglich, daß die Vorteile des organisationalen Lernens auch in der Beziehung von einzelnen Gruppen (LRA) zum Gesamtkonzern (ARD) entstehen können. Zu einer unterstützenden Erkenntnis kommt

⁹⁵ RAUB/BÜCHEL 1996, S. 27.

⁹⁶ RAUB/BÜCHEL 1996, S. 28.



auch die Kooperationsforschung: Große Unternehmenskooperationen, etwa in Form von Joint Ventures, verfolgen ebenfalls Lernziele. In einer externen Betrachtung werden hierbei nicht nur die Beziehungen von Individuum und Organisation, sondern auch die interorganisationalen Austauschverbindungen untersucht. Ein Ergebnis dieser Forschung ist, daß sich auch zwischen den Kooperationspartnern Single-Loop und Double-Loop Learning vollzieht.⁹⁷ Es muß daher auch ein Mental Model von Joint Ventures bzw. ähnlicher Kooperationsformen geben.

Man kann nun den LRA innerhalb der Transnationalen Unternehmung die Rolle von Gruppen oder Organisationen zuordnen, die über eigene Mental Models verfügen und im Netzwerkverbund der ARD ein konzernweites Wissen generieren können. Die praktische Begründung für diese Interpretation liegt in der Tatsache, daß das hohe Autonomiestreben der einzelnen LRA sehr starke interne Mental Models aufbaut, während für den Konzernverbund kaum ein Shared Mental Model vorhanden ist. Hier tritt also ein klares Defizit der ARD zutage: Durch die Ignoranz der Potentiale des organisationalen Lernens bleibt der Aufbau möglicher zusätzlicher Wettbewerbsvorteile der ARD ungenutzt.

6.3.4. Voraussetzungen für organisationales Lernen in der ARD

Wie erwähnt ist der Aufbau von organisatorischem Wissen an einige Anforderungen geknüpft: Wissen muß kommunizierbar, für alle verfügbar und von allen akzeptiert sein; zudem muß Konsens über das Wissen bestehen.

Schon diese einfachen Grundlagen sind in der ARD derzeit nicht vorhanden. Die hohe Autonomie der LRA verhindert, daß das in den LRA vorhandene Wissen den übrigen LRA oder einer Zentralstelle zugänglich ist. Hierzu erkennt Brandt: "So wurde in den Expertengesprächen nicht nur die geringe Informationstransparenz zwischen den einzelnen Fachkommissionen auf Makroebene beklagt, sondern darüber hinaus tritt dieses Phänomen auch in der Mikrostruktur der Anstalten deutlich zu Tage. Ein hoher Grad an Autonomiedenken [...], Abteilungs- und Ressortdenken, Informationszurückhaltung sowie nicht ausgereifte Informationssysteme für wettbewerbsorientierte Entscheidungen (z.B. Kostensysteme) lassen sich als verursachende Faktoren herauskristallisieren."⁹⁸ Bevor es also überhaupt verfügbar gemacht werden kann, muß erst einmal Konsens über die grundsätzliche Bereitstellung und im zweiten Schritt über die Inhalte aufgebaut werden. Hierfür bietet die in Abschnitt 6.1.3.1. beschriebene transnationale Mentalität einen geeigneten Ansatz. Erst die Konzernidentität verschafft der ARD das Potential zum Aufbau organisatorischen Wissens. Eine weitere Barriere ist das vollkommen defizitäre Kommunikationsnetz der einzelnen LRA untereinander. Selbst wenn Wissen verfüg-

⁹⁷ Vgl. PRANGE/PROBST/RÜLING 1996, S. 12.

⁹⁸ BRANDT 1993, S. 138.



bar wäre, so würde es mangels adäquater Kommunikationswege nicht transferierbar sein. Das für den organisationalen Lernprozeß wichtige Shared Mental Model kann so nicht zustande kommen, da das Wissen der ersten Ebene nicht zusammengeführt wird. Es stellt sich die Frage, ob es in der ARD überhaupt organisationale Lernprozesse gibt. Immerhin verfügt die ARD über eine Netzwerkstruktur mit einer Reihe von Verbindungseinrichtungen. Zudem existieren eine Vielzahl von Kooperationen sowie Kommissionen, in denen Wissen zusammengefaßt wird. Tatsächlich führen diese Strukturen auch zu Lernprozessen. Bleibt man bei der Annahme, daß im Rahmen des organisationalen Lernprozesses die einzelnen LRA wie Individuen, und die ARD wie die Organisationsebene handeln können, so ergeben sich die in Abschnitt 6.3.2. erklärten unvollständigen Lernzyklen:

- Es existiert rollenbeschränktes Lernen, da die einzelnen LRA zwar über eine Reihe von spezialisierten Fähigkeiten verfügen, die aber ob der Unabhängigkeit und Gleichheit der einzelnen LRA nicht zur eigentlichen Zuständigkeit oder Funktion gezählt werden, und damit kein individuelles Handeln im Sinne einer Spezialisierung nach sich ziehen.
- Es wird in hohem Maße fragmentiertes Lernen praktiziert, da aufgrund der fehlenden oder nicht systematisch aufgebauten Kommunikationskanäle ein hinreichender Austausch zwischen dem IMM der LRA und dem vernachlässigten SMM der ARD behindert wird. Es findet daher im Rahmen der Kooperationen und Kommissionen nur fallweise ein vollständiger organisationaler Lernzyklus zwischen manchen LRA statt.
- Opportunistisches Lernen stellt die größte Barriere für integriertes organisationales Lernen dar. Hierfür ist primär die fehlende gemeinsame Mentalität verantwortlich. Autonomiestreben bis hin zum Redakteursegoismus auf der untersten Organisationsebene bringt immer wieder einzelne LRA zu Handlungen, die klar gegen die Interessen des Verbundes verstoßen oder nicht auf die Konsequenzen für die ARD hin untersucht werden. Die oft überlangen Verhandlungen für ARD-weite Entscheidungen oder die fehlenden Absprachen bei autonomen Entscheidungen verdeutlichen dies.

Auf dem Weg zu vollständigen Lernzyklen geht es also im wesentlichen um die Veränderung der Mentalität der LRA sowie um den Aufbau eines leistungsfähigen Kommunikationsnetzes.

Zur Veränderung der Mentalität können, entlehnt aus dem lernorientierten Logistik-Konzept, folgende Ansatzpunkte übertragen werden:⁹⁹

- Aufbau einer offenen Unternehmenskultur,

⁹⁹ Vgl. die Zusammenstellung wichtiger Instrumente zur Entwicklung einer logistischen Wissensbasis von DELFMANN 1995, S. 156 f.



- Aufbau einer Beteiligungskultur,
- Motivation zu andauerndem Wissensaustausch,
- regelmäßiger netzwerkweiter Erfahrungsaustausch,
- problemorientierte Strukturen,
- prozeßorientierte Teamstrukturen,
- leistungsbezogene Anreizsysteme,
- Job-Rotation,
- Workshops, Planspiele und Simulationen.

Hinsichtlich des Aufbaus eines ARD-weiten Kommunikationsnetzes müßten vorab investitionsintensive Grundlagen geschaffen werden:

- Jede LRA muß bestrebt sein, ein gemeinsames M.I.S. einzurichten, das sämtliche mit der Transformation des Leistungsprozesses verbundenen Informationen aufnimmt und flexibel aufbereitet. Hierbei kann auf die innovativen Lösungen des WDR zurückgegriffen werden, dessen M.I.S. diesen Anforderungen weitgehend entspricht.¹⁰⁰ Die Übernahme dieser Konzeption spart den übrigen LRA die F&E-Kosten und garantiert netzwerkweite Kompatibilität, benötigt allerdings eine längere Einführungsphase.
- Kurz- bzw. mittelfristig müssen sämtliche bereits vorhandenen EDV-Datenbanken untereinander kompatibel gemacht und verbunden werden, um sie anderen zugänglich zu machen. Diese Forderung bezieht sämtliche Archive genauso mit ein, wie Verwaltungsinformationen oder Informationen der Marktforschung. Hierbei ist zu prüfen, ob einige dieser Datenbanken nicht redundant sind und gegebenenfalls aufgelöst werden können.
- Langfristig müssen die LRA Informationsknotenpunkte anlegen, die spezialisiert nach Bereichen von allen genutzt werden können, aber maßgeblich von einer LRA betreut werden. Welchen Knotenpunkt welche LRA bereitstellt, ist auch abhängig von der jeweiligen strategischen Rolle, die ihr zugewiesen wurde.

Am Ende stellt das netzwerkweite Informations- und Kommunikationssystem den Wissensspeicher der Organisation dar. Zum endgültigen SMM fehlen aber noch die ebenso wichtigen informellen Wissenspotentiale. Sie können nicht direkt mit der EDV erfaßt werden und benötigen daher ebenso informelle Kommunikationskanäle. Hier sind die oben aufgezählten Gruppenarbeiten, Workshops, Job-Rotations und eine ausgeprägte Unternehmenskultur Foren solcher Kommunikation.

¹⁰⁰ Vgl. SUSALLEK 1997.



6.4. Organisation von Innovation

Ein gewünschtes Ergebnis organisationaler Lernprozesse ist die Innovation. Sie kann durch Optimierung von Handlungsroutinen genauso entstehen, wie durch die Veränderung der Handlungstheorien (wenn beispielsweise durch die Umdefinition einer Problemstellung oder Veränderung der Sichtweise vollkommen neue Produkte oder Verfahren entstehen). In Abschnitt 5.3.2.2. wurde die enorme Bedeutung der Innovationsfähigkeit international tätiger Unternehmen für den Erfolg im Wettbewerb herausgestellt. Das integrierte Lernmodell gibt jedoch keine Hinweise darauf, wo Innovationen stattfinden sollen. Bei der in 6.3.3. vorgenommenen Übertragung auf die Transnationale Unternehmung ergibt sich ebenfalls kein Bewertungsmaßstab, der anzeigt, ob Innovationen eher von der einzelnen Niederlassung, vom Gesamtkonzern oder von beiden verfolgt werden sollen. Die Organisation von Innovation bietet hierbei Hilfestellung. Bartlett/Ghoshal haben das Problemfeld Innovation in Beziehung zu den verschiedenen Organisationsstrukturen international tätiger Unternehmungen gesetzt und die damit verbundenen Erkenntnisse in das Modell der Transnationalen Unternehmung integriert.

6.4.1. Der traditionelle Ansatz international tätiger Unternehmen

Entsprechend ihrer Struktur kamen die weltweit agierenden Unternehmen den Anforderungen an ihre Innovationsfähigkeit unterschiedlich erfolgreich nach. Die Zentralstruktur der Globalen Unternehmung förderte maßgeblich zentrale Innovationen. Die dezentral aufgebauten Multinationalen Unternehmen entwickelten typischerweise lokale Innovationen.

6.4.1.1. Zentrale Innovation

Zu zentralen Innovationen kommt es, wenn die Muttergesellschaft neue Chancen auf dem Binnenmarkt erkennt und für Neuentwicklungen ihre zentralisierten Ressourcen einsetzt. Später sollen dann gelungene Innovationen auf alle Niederlassungen verteilt werden.¹⁰¹ Die Vorteile dieser Innovationsstruktur liegen in ihrer hohen Effizienz. Die zur Innovation notwendige F&E ist sehr kosten- und koordinationsintensiv.¹⁰² Eine große F&E Abteilung der Muttergesellschaft kann hohe Synergie- und Skaleneffekte realisieren.¹⁰³ Die Ergebnisse werden dann nur noch auf die Niederlassungen transferiert, die daher selbst keine umfangreiche F&E benötigen. Damit werden wichtige Kompetenzen im Stammhaus geschützt.¹⁰⁴

¹⁰¹ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 150.

¹⁰² Vgl. MEFFERT/BOLZ 1992, S. 47.

¹⁰³ Vgl. WELGE 1982, S. 99.

¹⁰⁴ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 151.



Ein häufiger Nachteil der zentralen Innovation ist die Gefahr der Marktferne. Oftmals werden die Bedürfnisse der verschiedenen Niederlassungen nicht richtig erkannt. Der Binnenhorizont der Muttergesellschaft bringt dann Innovationen hervor, die in manchen Filialen aufgrund der unterschiedlichen lokalen Bedarfsstruktur nicht übertragen werden können.¹⁰⁵ Ebenfalls nachteilig wirkt sich diese Innovationsstruktur aus, wenn die Niederlassungen wenig Bereitschaft zeigen, zentral entwickelte Produkte oder Verfahren zu übernehmen.¹⁰⁶

6.4.1.2. Lokale Innovation

Bei der lokalen Innovation nutzen die Tochtergesellschaften die eigenen Ressourcen für den Innovationsprozeß. Dies setzt dann meist eine eigenständige F&E-Abteilung voraus, wie sie bei Multinationalen Unternehmen anzutreffen sind. Auch hier kommt es gelegentlich zu Übertragungen der Innovationen auf andere Niederlassungen. Dieser Effekt ist aber kein erklärtes Ziel dieser Struktur. Klarer Vorteil ist die perfekte Anpassung der Innovationen an die lokalen Bedürfnisse. Zudem kommt es innerhalb des Gesamtkonzerns zu einer hohen Differenzierungstiefe, die je nach gewählter Strategie zu Wettbewerbsvorteilen führen kann.¹⁰⁷

Dieses Verfahren leidet jedoch unter seiner Ineffizienz, da die Vielzahl der F&E-Einrichtungen nicht die wünschenswerten Synergie- und Skaleneffekte realisieren können. Hinzu kommt das "Risiko nutzloser Differenzierung"¹⁰⁸. Es entsteht, wenn die lokalen Innovationen nicht sinnvoll koordiniert werden, und es zu Dublettenproduktion oder redundanten Innovationen kommt.

Die Dezentralstruktur fördert zudem das NIH-Syndrom. Jede Niederlassung versucht sich durch eigene Innovationen im Verbund hervorzutun und wehrt sich gegen die Übernahme von Innovationen anderer Filialen. "Solche Haltungen gedeihen besonders dann, wenn nationale Firmen um ihre Etats für Forschung und Entwicklung bangen und sich deshalb dem Drängen der Zentrale zu verstärkter Koordination widersetzen."¹⁰⁹

6.4.2. Transnationale Innovationen

So wie traditionell konfigurierte Unternehmen bestimmte Innovationsverfahren begünstigen, zieht auch die Struktur der Transnationalen Unternehmung spezifische Innovationskonzepte nach sich. Die Konfiguration der Transnationalen Unternehmung versucht, die Vorteile der zentralen, dezentralen und internatio-

¹⁰⁵ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 152.

¹⁰⁶ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 152.

¹⁰⁷ Vgl. PORTER 1987, S. 30 – 49.

¹⁰⁸ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 153.

¹⁰⁹ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 155.



nenalen Organisationsstruktur zu integrieren. Dies soll auch bei der transnationalen Innovation verfolgt werden. Alle Innovationsverfahren müssen gleichzeitig möglich sein, um den Wettbewerbserfolg zu sichern. Auch hier stößt die Transnationale Unternehmung wieder auf ein organisatorisches Dilemma. Die Vorteile der lokalen Innovation bedingen lokal vorhandene und selbständig nutzbare Ressourcen. Die Verfolgung zentraler Innovation erfordert genau das Gegenteil, nämlich die konsequente Zentralisierung der F&E und der damit verbundenen Ressourcen.

Einen Ausweg aus diesem Dilemma sehen Bartlett/Ghoshal – ähnlich wie bei den vorherigen Problemstellungen – in Differenzierung und Integration.¹¹⁰ Die Rollendifferenzierung führt zu unterschiedlichen Ressourcen und Kompetenzen in den Niederlassungen. Filialen, denen die Rolle der strategischen Führerschaft zugeteilt wurde, sind durch ihre guten Ausstattungen und Fähigkeiten die innovativen Vorreiter des Gesamtunternehmens. Hier können wichtige lokale Innovationen entstehen, die durch ihre wettbewerbsintensive Umgebung hohen Ansprüchen genügen müssen. Die entstehenden Produkte und Verfahren werden dann auf andere geeignete Niederlassungen im Netzwerk übertragen. Damit wird zum einen ausgeschlossen, daß alle Filialen kostenintensive F&E betreiben, zum anderen werden redundante oder ähnliche Innovationen weiterer Niederlassungen vermieden.

Die mit der ausführenden Rolle beauftragten Filialen wirken in einem strategisch immer noch bedeutenden Markt. Dies erfordert gegebenenfalls noch eine Anpassung der Innovationen für das lokale Umfeld. Ihnen muß demgemäß ein Mindestmaß an Ressourcen für Innovationsanpassungen bereitgestellt werden.

Die restlichen Rollen (mitwirkende Rolle und Schwarzes Loch) bieten genug Potential, um weltweite Innovation zu fördern. Dazu muß es gelingen, ihre Ressourcen weltweit zu integrieren.

Organisatorisch schlagen Bartlett/Ghoshal für diese Innovationsprozesse die lokal gesteuerte und die weltweit verknüpfte Innovation vor.

6.4.2.1. Lokal gesteuerte Innovation

Ähnlich wie bei der lokalen Innovation werden maßgeblich die lokalen Ressourcen für die Entwicklung neuer Produkte und Techniken genutzt. Zusätzlich wird jedoch der Innovationsprozeß so gesteuert, daß sie später auf die übrigen Niederlassungen übertragbar sind. Die Protagonisten in diesem Prozeß stellen die strategischen Führer dar. Die Gefahr des NIH-Syndroms besteht jedoch weiterhin. Hier ist es die Aufgabe der Zentrale, durch den Aufbau gegenseitiger Abhängigkeiten den Autonomiebestrebungen mancher Filialen entgegenzutreten.

¹¹⁰ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 172.

6.4.2.2. Überregional¹¹¹ verknüpfte Innovation

Überregional verknüpfte Innovationsprozesse verbinden die Ressourcen und Kompetenzen verschiedener Filialen, so daß Innovationen gemeinsam entwickelt werden; auch die Zentrale wird mit einbezogen. Anlässe für derartige Innovationsprozesse sind Ideen oder Chancen für Neuentwicklungen an Orten im Unternehmensnetzwerk, die nicht über die notwendigen Ressourcen verfügen.¹¹² Die Integration vieler Niederlassungen zur gemeinsamen Innovation nutzt die Größenvorteile und Potentiale überregionaler Lernprozesse. Die Verknüpfung der Ressourcen ermöglicht wichtige Synergieeffekte einer zentralen Innovation. Die Nachteile der überregional verknüpften Innovation gleichen denen der gesamten Integrationsbemühungen der Transnationale Unternehmung. Es sind dies vor allem die hohen Koordinationskosten, die durch die möglichen Unklarheiten und Kompetenzstreuungen entstehen, welche mit den komplexen organisatorischen Verknüpfungen verbunden sind.

6.4.3. Innovationspotential der ARD als Wettbewerbsvorteil gegenüber privaten Anbietern

Die Vielzahl der Landesrundfunkanstalten der ARD und der damit verbundene enorme Mitarbeiterstamm der Arbeitsgemeinschaft offenbaren ein hohes Potential möglicher Innovationen. Tatsächlich liegt dieses Potential eher brach. "Zu routiniert, zu verkrustet, zu eingefahren seien Teams und Mitarbeiter und zu geringen Stellenwert besäßen produktpolitische Marketinginstrumente zur Generierung neuer Ideen, neuer Sendeformen, neuer Präsentationsmöglichkeiten und neuer Programminhalte (wie z.B. Ideenpools, Lebenszyklusbetrachtungen, Kreativsitzungen etc.)."¹¹³ Erklärungsansätze für diese Defizite finden sich in den oben beschriebenen Lerndefiziten der ARD. Die weitgehend operationalen Lernprozesse führten lediglich zu Erfahrungs- und Routinevorteilen, die im derzeitigen Umbruch der Medienwelt nicht mehr verteidigungsfähig sind.¹¹⁴

Nimmt man nun an, die ARD überwinde diese Probleme, dann bestünde die Möglichkeit, echte Wettbewerbsvorteile gegenüber den privaten Fernsehanbietern aufzubauen. Grund hierfür ist die Risikoaversion der privaten Veranstalter. Da ihr Programm sehr stark nach Einschaltquoten ausgerichtet ist, sind sie versucht, Diskontinuitäten in den Programmen zu vermeiden, weil ein Absinken der Einschaltquoten unmittelbare finanzielle Einbußen nach sich zieht.

¹¹¹ Bei BARTLETT/Ghoshal wird der Begriff der 'weltweit' verknüpften Innovation verwendet. Hinsichtlich der Übertragbarkeit auf die ARD wird 'weltweit' durch 'überregional' ersetzt.

¹¹² Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 155.

¹¹³ BRANDT 1993, S. 141.

¹¹⁴ Vgl. BRANDT 1993, S. 135.



Private Anbieter nehmen deshalb nur selten innovative Sendungen in das Programm auf.¹¹⁵ Sie bevorzugen es, Konzepte aus dem Ausland auf den deutschen Markt zu transferieren. Hier nun liegt die Chance für die ARD. Durch ihre relative Unabhängigkeit von den Einschaltquoten hat sie die Chance, mit innovativen und auf den deutschen Rezipientenmarkt zugeschnittenen Programmideen als 'first-mover' den Privatanbietern Marktanteile abzurufen.¹¹⁶

Die Quellen solcher Ideen stellen das gesamte Netzwerk der ARD dar. Mittels überregional verknüpfter Innovation könnte das gesamte Kreativpotential der ARD für die Innovationsentwicklung zusammengefaßt werden. Schwerpunkte für die netzwerkweite Ideengenerierung finden sich im Unterhaltungs- und Informationsbereich. Unterhaltung muß nicht grundsätzlich die Anforderung erfüllen, der eigenen Region ein charakteristisches Profil anzubieten oder Meinungspluralität widerzuspiegeln. Innovative Unterhaltungsideen können vielmehr von der gesamten ARD für jedes Programm angeboten werden. Im Nachrichten- und Informationsbereich ist die Dezentralität oberstes Prinzip. Zusammengesetzte Innovationen unterstützen diesen Charakter. Das weltweite Korrespondentennetz der ARD stellt derzeit einen klaren Wettbewerbsvorteil gegenüber den privaten Anbietern dar.¹¹⁷ Die damit verbundene Qualität und Quantität der aktuellen Informationsangebote haben sich zur Kernkompetenz der ARD entwickelt und müssen durch stetige Innovationen verteidigungsfähig gehalten werden.

Innovationen für die Segmente Spiel- und Fernsehfilm sollten eher lokal gesteuert generiert werden. Einerseits müßten bei diesen sehr ressourcenintensiven Bereichen aus Effizienzgesichtspunkten hauptsächlich strategische Führer aktiv werden, andererseits ist die regionale Färbung von Spiel- und Fernsehfilminhalten vorteilhaft für die meritorische Aufgabe des Rundfunks. Dennoch kann die überregional verknüpfte Innovation eine sinnvolle Ergänzung darstellen, da im redaktionellen Bereich Anregungen und Ideen im gesamten Netzwerk entstehen und auf die federführende Anstalt übertragen werden können.

Im Bereich F&E sollte die lokal gesteuerte Innovation in den Vordergrund gestellt werden. Insgesamt sollte jedoch zukünftig die Technik nicht im eigenen Haus entwickelt, sondern von außen auf dem internationalen Markt zugekauft werden. Für Speziallösungen oder rein deutsche Technikprobleme müssen nicht länger alle LRA eine eigene F&E bereitstellen. Das Institut für Rundfunktechnik und die Rundfunk-Betriebstechnik GmbH könnten hierfür zu den erforderlichen Zentraleinrichtungen ausgebaut werden, deren Innovationen für das gesamte Netzwerk nutzbar gemacht werden müßten. Die Implementierung

¹¹⁵ Vgl. BRANDT 1993, S. 141.

¹¹⁶ Vgl. BRANDT 1993, S. 141.

¹¹⁷ Vgl. BRANDT 1993, S. 133.



neuer Technologien benötigt entsprechende Aus- und Weiterbildung. Hierfür könnte die Schule für Rundfunktechnik Fortbildungen für alle LRA anbieten.

6.5. Koordination der Transnationalen Unternehmung

Nachdem die wichtigsten strukturellen und organisatorischen Konfigurationsmaßnahmen zum Aufbau einer Transnationalen Unternehmung erörtert und modellhaft auf die ARD transferiert wurden, muß geklärt werden, wie die verschiedenen Aufgaben, Kompetenzen und Ressourcen in der Transnationalen Unternehmung koordiniert werden können. Hier sollen zunächst die traditionellen Koordinationsinstrumente internationaler Unternehmen beschrieben werden. Sodann werden diese Instrumente im Rahmen eines differenzierten Portfolios auch in der Transnationalen Unternehmung Anwendung finden, wo sie spezialisiert und optional eingesetzt werden. Die Übertragung der transnationalen Koordination auf die ARD ist aufgrund der rechtlichen Struktur problematisch und soll eher als Anregung oder zukünftiger strategischer Impuls dienen. Ein derzeitig implementierbarer Ansatz zur besseren Koordination der ARD soll dennoch vorgestellt werden, auch wenn er die Anforderungen der transnationalen Koordination nicht vollständig erfüllen kann.

6.5.1. Traditionelle Koordinationsmethoden

International agierende Unternehmen haben neben den verschiedenen Organisationsformen (multinational, global oder international) auch unterschiedliche Koordinationsinstrumente entwickelt. Es wurde ein Zusammenhang zwischen Koordination und Unternehmenskultur festgestellt. Unternehmenskultur wurde hierbei sehr weit gefaßt und führte zu der Erkenntnis, daß sich signifikant unterschiedliche Instrumente in japanischen, amerikanischen und europäischen Unternehmen herausgebildet haben. Japanische Unternehmen wurden traditionell eher zentral koordiniert, amerikanische Unternehmen stellten die Formalisierung von Prozessen in den Vordergrund und europäische Unternehmen koordinierten ihre Aufgaben und Ressourcen durch Sozialisation, also eine Lenkung durch Abstimmung und Konsens.¹¹⁸

6.5.1.1. Koordination durch Zentralisierung

Bei der Koordination durch Zentralisierung werden alle elementaren Entscheidungen von der Unternehmenszentrale getroffen. Dies war gerade bei japanischen Unternehmen der Fall, da in ihnen kulturell bedingt nahezu alle wichtigen Ressourcen und Kompetenzen in der Zentrale zusammengeführt wurden. Japanische Firmen expandierten anfangs hauptsächlich in benachbarte asiatische Märkte, in denen eine zentrale Lenkung der Niederlassungen unproblematisch durchführbar war. Die Vorteile dieser Koordination entstehen

¹¹⁸ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 201 – 211.



durch das einfache und direkte Eingreifen der zentralen Managementgruppe in das Gesamtunternehmen:¹¹⁹

- Zentralisierte Prozesse sind leicht aufzubauen.
- Die Steuerung des Gesamtunternehmens von einem 'Hauptquartier' aus ist unkompliziert, da die Zentrale alle zur Verfügung stehenden Organisations- und Führungsressourcen nutzen kann.
- Das Konfliktpotential kann minimiert und der Prozeß der Entscheidungsfindung somit beschleunigt werden, da die Autorität eindeutig zugewiesen ist.

Ab einer gewissen Unternehmensgröße haben diese Vorteile jedoch unangenehme Nebenwirkungen. So hatten japanische Unternehmen das Problem, daß sie beim Aufbau weltweiter Präsenz die Aufgaben in außer-asiatischen Ländern nicht mehr adäquat von der Zentrale aus steuern konnten, da die Mentalitätsunterschiede zu groß waren. Zudem ist das unternehmerische Handeln in Großkonzernen viel zu komplex, als daß es von einer kleinen Personengruppe in der Zentrale aus handhabbar wäre. Bei dem Versuch, diese Koordinationsform beizubehalten, entstehen klare Nachteile:¹²⁰

- Die Zentralisierung wird sehr teuer, da die Zentrale mit einer Flut von Anfragen, Handlungsanweisungen, Ratschlägen, Entscheidungen und Informationen konfrontiert wird, die nur durch eine Vielzahl von Mitarbeitern im Stammhaus beantwortet werden kann.
- Als Folge wird sich die Zentrale zu einer aufgeblähten, bürokratischen und ineffizienten Einheit entwickeln.
- Ab einer gewissen Unternehmensgröße wird dieses Koordinationssystem durch sich selbst lahmgelegt, da die Kapazitäten zur Steuerung nicht reichen und die Entscheidungen zu lange dauern.

6.5.1.2. Koordination durch Formalisierung

Internationale Unternehmen, deren Stammhäuser in Amerika angesiedelt waren, expandierten in einer Zeit, in der die Dezentralstruktur und neue Managementsysteme die Unternehmen beeinflussten. Aufgaben und Ressourcen wurden mittels Delegation von der Zentrale auf die Niederlassungen übertragen. Diese Art von Delegation nutzte meist formale Standards und Verfahren, die Koordination vollzog sich weitgehend über Formalisierung.

Sämtliche Prozesse der Entscheidungsfindung wurden durch Handlungs-routinen formalisiert. Die daraus entstehende Vielzahl von Routinen ent-

¹¹⁹ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 203.

¹²⁰ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 204.



wickelte sich zu umfangreichen Managementsystemen. Gegenüber der zentralen Koordination entstanden einige Vorteile:¹²¹

- Die Entscheidungsfindung wird durch die Institutionalisierung effizienter.
- Die Macht der Zentrale und der Niederlassungen wird gleichermaßen verringert, so daß das Konfliktpotential abnimmt.
- Die Formalisierung führt zu schnellen und eindeutigen Entscheidungen.

In der heutigen Wettbewerbsumwelt stößt jedoch auch die Koordination durch Formalisierung an ihre Grenzen. Der Komplexität der Umwelt kann diese Steuerung nicht gerecht werden und so kommt es zu Problemen:

- Die starren Handlungsrountinen können komplexe und sich wandelnde Aufgabenstellungen nicht lösen.
- Ab einer gewissen Größe des Managementsystems entsteht eine hohe Fixkostenbelastung.
- Die Einrichtung und Kontrolle des Systems wird zu umfangreich und teuer.

6.5.1.3. Koordination durch Sozialisation

Europäische Unternehmen konnten kaum zentral koordinieren, da die dazu notwendige Kommunikation noch zu langsam und kostspielig war. Für die formalisierte Koordination fehlte den Unternehmen die amerikanische Systemkenntnis. Europäische Unternehmen waren noch stark von ihren Gründerfamilien beeinflusst. Zur Zeit der Expansion wurden zur Führung der Niederlassungen meist Familienmitglieder oder Treuhänder eingesetzt. Die persönliche Beziehung und Vertrauen waren der Grundstein der Koordination. "Der vorherrschende Koordinationsprozeß hing also von der sorgfältigen Auswahl, Ausbildung und Eingliederung wichtiger Entscheidungsträger ab. Wir nennen diese Methode Koordination durch *Sozialisation*."¹²² Der Entscheidungsprozeß vollzieht sich durch Diskussion, Absprache und Abstimmung. Koordination durch Sozialisation löst die Probleme der Überlastung der Zentrale bei der zentralen Koordination und der Inflexibilität bei der Koordination durch Formalisierung. Darin liegen ihre Stärken:

- Die Kompetenzen sowohl der Niederlassungen als auch der Zentrale werden gestärkt.
- Die weltweite Entwicklung und Integration der Ressourcen und Fähigkeiten wird gefördert.

¹²¹ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 206.

¹²² BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 208 (Hervorhebung im Original).



- Das Koordinationsinstrument ist sehr robust und dennoch flexibel, da sämtliche Prozesse auf geteilten Werten und Zielen basieren.

Die Entscheidungsträger haben sich ein Umfeld geschaffen, das als 'Club' bezeichnet werden kann. Dieser Club soll die heterarchische Stellung der Mitglieder herausstellen und orientiert sich an einheitlichen Regeln und gemeinsamen Traditionen.

Obwohl die Koordination durch Sozialisation die wesentlichen Aufgaben der Unternehmenskoordination lösen kann, ist auch sie nicht ohne Nachteile:

- Alle Entscheidungsträger müssen intensiv geschult werden.
- Die Entscheidungsfindung durch gemeinsame Abstimmung ist sehr zeitintensiv.
- Der Managementprozeß ist schwieriger und aufwendiger als bei Zentralisation oder Formalisierung.
- Insgesamt ist dieses Koordinationsinstrument das kostspieligste von allen.

6.5.2. Koordination als Portfolio differenzierter Konzepte

So wie die Organisation der Transnationalen Unternehmung neue Konzepte verlangt, kann auch die Koordination der Transnationalen Unternehmung nicht mittels einer traditionellen Methode erfolgen. Die Anforderungen an die Koordination sind dafür zu umfangreich:

- Die Ressourcen und Kompetenzen müssen kontinuierlich im gesamten Unternehmensnetzwerk verteilt werden.
- Die Rollendifferenzierung muß unterstützt und kontrolliert werden.
- Wichtige Unternehmensaktivitäten müssen integriert werden.
- Flexibilität muß gewährleistet sein.
- Für die organisationalen Lernprozesse müssen die verteilten Informationen verknüpft werden.

Weder die Koordination durch Sozialisation, Zentralisation oder Formalisierung vermag diesen Anforderungen gerecht zu werden.

Bartlett/Ghoshal sehen jedoch in der Kombination der Steuerungsinstrumente einen Weg, die Transnationale Unternehmung zu koordinieren.¹²³ Sie sprechen daher von einem Portfolio differenzierter Konzepte, wonach bestimmte Prozesse der Leistungserstellung und verschiedene organisatorische Einheiten eine spezielle Koordination verlangen.

¹²³ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 215 – 221.

6.5.2.1. Koordination der Unternehmensflüsse

Ein Bereich der Koordination umfaßt die Steuerung der diversen Flüsse zwischen den Unternehmenseinheiten. Hierbei sollen der Warenfluß, der Ressourcenfluß und der Informationsfluß bestimmten Koordinationsinstrumenten zugeordnet werden.¹²⁴

Die Komplexität des Warenflusses vom lokalen und zentralen Einkauf über die Erstellung von Komponenten bis zur Auslieferung der Endprodukte benötigt eine logistische Systematisierung. Da die Warenflüsse eine relative Konstanz besitzen und planbar sind, eignet sich hierfür die Koordination durch Formalisierung.

Die Zuteilung von Ressourcen innerhalb des Netzwerkes ist eine schwierige Aufgabe mit enormer strategischer Bedeutung und bestimmt maßgeblich den Erfolg der Gesamtunternehmung. Nur jene Stellen, die einen Gesamtüberblick über alle Unternehmenseinheiten besitzen, können diese Aufgabe wahrnehmen. Dies entspricht der Anforderung an die zentrale Koordination.

Der Informationsfluß der Transnationalen Unternehmung ist extrem vielfältig und unterliegt ständigen Veränderungen. Zentral lassen sich diese Flüsse nicht steuern, da die Informationen aller Einheiten nicht zusammengefaßt werden können und zudem oft informell sind. Formalisierte Systeme sind nicht flexibel genug, um sich den unterschiedlichen Informationsflüssen anzupassen. Es werden Foren benötigt, die einen Informationsaustausch ermöglichen. Allein die Koordination durch Sozialisation unterstützt diese Prozesse.

6.5.2.2. Koordination der Unternehmenseinheiten

Kennzeichnend für die Transnationale Unternehmung ist die Differenzierung und Spezialisierung der Unternehmenseinheiten. So unterschiedlich die Aufgaben der Niederlassungen und die damit verbundenen Rollen sind, so verschieden müssen die entsprechenden Koordinationsinstrumente sein.

Die strategischen Führer der Transnationalen Unternehmung sind aufgrund ihres Einflusses auf das Gesamtunternehmen maßgeblich am Informationsfluß zu beteiligen. Zudem müssen sie umfangreiche lokale Ressourcen kontrollieren. Es müßte ein Forum für Innovationen geschaffen und wichtige strategische Entscheidungen getroffen werden. Trotz der hohen Kosten sollte hier Koordination durch Sozialisation erfolgen, da nur sie die notwendige Flexibilität gewährleistet.

Obwohl die Niederlassungen mit einer mitwirkenden Rolle ebenfalls über wichtige Ressourcen verfügen, sind sie nicht unmittelbar am Strategieprozeß beteiligt. Ihr Anteil am Waren- und Informationsfluß ist beschränkt. Dennoch muß garantiert werden, daß die vorhandenen Ressourcen für das Gesamtun-

¹²⁴ Vgl. BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 216 – 218.



ternehmen zur Verfügung stehen. Die zentrale Koordination verhindert einen ineffizienten Einsatz der Ressourcen und reicht zur Koordination der mitwirkenden Aktivitäten aus.

Die ausführende Rolle bekommen jene Niederlassungen zugewiesen, die weder über besondere Ressourcen verfügen noch in einem strategisch wichtigen Umfeld agieren. Sie sollen vor allem die für die Transnationale Unternehmung wichtigen Skalenerträge durch Umsetzung erbringen. Formalisierte Koordination ist kostengünstig und schnell, und sie orientiert sich an unkomplizierter Umsetzung, ohne strategische Fragen miteinzubeziehen.

Schwierig ist die Position der Schwarzen Löcher. Die Aufgabe der Transnationalen Unternehmung besteht darin, diesen Zustand zu ändern. Hierfür müssen neue Ressourcen zugefügt und die Einheiten an den Informationsfluß angeschlossen werden. Sozialisation kann die Niederlassung zu Informationsgenerierung nutzen, während die Ressourcenzuteilung zentral erfolgen sollte. Die Koordination der Schwarzen Löcher benötigt also eine Mischform.

Die hier vorgeschlagene Koordinationsdifferenzierung ist nicht deterministisch. Im wesentlichen soll verdeutlicht werden, daß die unterschiedlichen Aufgaben und Ressourcen innerhalb der Transnationalen Unternehmung hinsichtlich ihrer Anforderung an Koordination zu untersuchen sind. "Je nach Aufgabe und strategischer Rolle der Einheit sollte das Management die Mischung aus Zentralisierung, Formalisierung und Sozialisation variieren."¹²⁵

6.5.3. Koordination in der ARD

Eine der sicherlich schwierigsten Aufgaben einer Reorganisation der ARD ist die Implementierung geeigneter Koordinationsinstrumente. Grund hierfür sind die rechtlichen Rahmenbedingungen, die durch die Bundes- und Landesrundfunkgesetze, die Rundfunkstaatsverträge und nicht zuletzt durch das Grundgesetz determiniert werden.

Die derzeitige Gesetzgebung greift auf zwei Ebenen: Zum einen schreiben die Gesetze vor, wie eine einzelne LRA aufgebaut und geleitet werden muß (Mikroebene), zum anderen, wie die Entscheidungsfindung zwischen den LRA auf Verbundebene stattfinden muß (Makroebene).

6.5.3.1. Koordination auf der Mikroebene

Bestimmend für die Mikroebene ist die Intendantenverfassung.¹²⁶ Als Extrakt der Rundfunkgesetze und Staatsverträge legt sie fest, daß der Intendant das alleinige Exekutiv- und Vertretungsorgan der LRA ist. Er allein ist für das ge-

¹²⁵ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 220.

¹²⁶ Zum Begriff der Intendantenverfassung vgl. PANTENBURG 1996, S. 55 f.



samte Programm und den Betrieb verantwortlich. Seine Aufgaben umfassen:¹²⁷

- die strategische Grundkonzeption der Anstalt (Programmphilosophie, Bestimmung von Qualitätsstandards, Entscheidung über den Einsatz neuer Technologien),
- die langfristige Programmplanung (Schaffung eines Programmprofils, Verwirklichung der Grundversorgung in bezug auf Bildung, Information, Unterhaltung etc.),
- die Vertretung nach außen sowie in den verschiedenen Gremien (Aufsichtsgremien, Vertretung innerhalb der Arbeitsgemeinschaft, Hauptversammlungen, Öffentlichkeit, Presse etc.),
- die Regelung bedeutsamer Geschäftsvorgänge (Investitionsentscheidungen, Personalfragen / Führungskräfte etc.).

Der Intendant wird dabei unterstützt von den Direktoren, die jeweils ein bestimmtes Ressort innerhalb der LRA vertreten (Fernsehdirektor, Hörfunkdirektor, Verwaltungsdirektor, Technischer Direktor) und ihre jeweiligen Teilbereiche eigenverantwortlich leiten. Dem Intendant selbst obliegen die ressortübergreifenden Aufgaben, was dem Prinzip der ressortlosen Leitung entspricht. Die notwendige Kontrolle erfährt das Führungsgremium durch die Überwachungsorgane (Verwaltungsrat, Rundfunkrat und Personalrat).

Die Leitungsstruktur entspricht der monokratischen Leitung mit Singularinstanz.¹²⁸ Hiernach hat der Intendant das Letzt- und Alleinentscheidungsrecht, de jure befinden sich also die gesamte Leitung, Entscheidung und Verantwortung zentralisiert in einer Hand.

Zwischen den Führungsebenen (Intendant und Direktoren) besteht eine hierarchische Stab-Linien-Organisation. Der Intendant vollzieht seine Führungsaufgaben primär durch Delegation. Dieses Leitungsprinzip wird in der Realität meist nicht eingehalten. Aus pragmatischen Gründen und der hohen Komplexität der Leitungsaufgaben haben sich die beiden Ebenen innerhalb einer Geschäftsführungsrunde zusammengeschlossen, in der die wichtigen Fragen gemeinsam vom Intendant und den Direktoren beraten werden, und Ergebnisse fast ausschließlich durch Konsens erreicht werden.¹²⁹ Dieser Beschlußfindungsprozeß ist rein informell und spiegelt nicht die gesetzliche Grundlage wider.

Pantenburg beurteilt die Intendantenverfassung als ein “ *pluralistisch* ausgerichtetes, vergleichsweise starres, da *extensiv normiertes Regelungssystem*,

¹²⁷ Vgl. PANTENBURG 1996, S. 116 – 120.

¹²⁸ Vgl. PANTENBURG 1996, S. 33.

¹²⁹ Vgl. PANTENBURG 1996, S. 218.



das wenig Raum für Anpassungen der Leitungsstruktur an wirtschaftliche oder personelle Erfordernisse läßt.“¹³⁰

Auf der Mikroebene läßt sich die Koordination am ehesten mit einer Mischung aus zentraler und formalisierter Koordination vergleichen. Zum einen gehen alle Entscheidungen streng hierarchisch von der Leitungsspitze aus, zum anderen ist sowohl der Informations- als auch der Warenfluß stark formalisiert und fast bürokratisch.¹³¹

6.5.3.2. Koordination auf Makroebene

Auf der Makroebene bestimmt die ARD-Satzung,¹³² wie die Entscheidungsfindung auf Verbundebene koordiniert wird. Hiernach werden die Vertreter der LRA in Form einer Arbeitsgemeinschaft zusammengeführt. Die Intendantenversammlung als Pluralinstanz stellt das Hauptorgan dieser Arbeitsgemeinschaft dar. Hier kommen alle Intendanten der einzelnen LRA zusammen und beschließen die gemeinsamen Aufgaben der ARD. Beschlüsse benötigen bis auf wenige Ausnahmen Einstimmigkeit und basieren somit im wesentlichen auf einem reinen Kollegialprinzip.¹³³ Ferner wird abwechselnd jeweils für ein Jahr eine Anstalt gewählt, der die allgemeine Geschäftsführung und Vertretung der ARD obliegt. Doch ist der Intendant dieser Anstalt mit den gleichen Rechten ausgestattet wie alle übrigen und daher nicht zusätzlich weisungsbefugt. Durch den Zwang zur Einstimmigkeit ist jeder Intendant automatisch mit einem Veto-recht ausgestattet, was die Beschlußfindung sehr schwierig und langwierig machen kann.¹³⁴

Unterstützt wird das Intendantengremium durch eine Vielzahl von Kommissionen, Ausschüssen und Federführungen, die ebenfalls zeitlich begrenzt eingerichtet werden und nur beratende sowie beschlußvorbereitende Funktionen haben.

Die Beschlußfindung auf der Verbundebene hat den Charakter einer Koordination durch Sozialisation, mit dem Unterschied, daß hier der Konsens nicht Ergebnis integrativer und gemeinsam aufgebauter Werte, sondern gesetzlich vorgeschrieben ist.

130 PANTENBURG 1996, S. 55 (Hervorhebung im Original).

131 Vgl. zu den Problemen der monokratischen Leitung 4.1.1. u. 4.1.2.

132 Vgl. ARD-Satzung vom 10. Juni 1950, zitiert u. beurteilt von FIX 1987, S. 247 ff.

133 Vgl. FIX 1987, S. 249.

134 Vgl. zu den Problemen dieser Koordination 4.1.2.

6.5.4. Probleme der Übertragung der transnationalen Koordination auf die ARD

Die Koordinationsinstrumente der ARD sind gesetzlich reglementiert. Dies soll primär gewährleisten, daß der öffentlich-rechtliche Rundfunk Ländersache bleibt, und die gemeinschaftlichen Aktivitäten die pluralistische Meinungsbildung und Gewaltenteilung fördern.¹³⁵ Die Restrukturierung der ARD in Anlehnung an die transnationale Konzeption verlangt jedoch eine grundlegend neue Leitungsorganisation: Erstens kann der derzeitige Charakter der Arbeitsgemeinschaft nicht weiter erhalten bleiben. Die Forderung, die ARD als Konzern zu begreifen, legt ganz andere Maßstäbe an die Führung des Verbundes an, denen im Rahmen einer Arbeitsgemeinschaft nicht entsprochen werden kann. Zweitens verlangt eine Konzernstruktur eine mit weitgehenden Rechten ausgestattete Zentralinstanz, deren Anweisungen von allen Unternehmenseinheiten befolgt werden müssen. Drittens verhindert die Rollendifferenzierung und Spezialisierung einzelner LRA die grundsätzliche Gleichberechtigung in allen Bereichen. Die Verteilung strategischer Führerschaften bedeutet gleichzeitig eine Unterordnung anderer LRA.

Die bisherige gesetzlich festgelegte Koordination der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten kann die erforderliche Organisationsform nicht bereitstellen. Eine veränderte Koordination verlangt zuvor eine Reihe gesetzlicher Änderungen auf Länder- und Bundesebene.¹³⁶ Gewisse Teilaktivitäten der ARD zeigen jedoch eine Reihe von Gestaltungsmöglichkeiten im Rahmen der jetzigen Rechtsprechung auf, welche die Chancen auf eine zukünftige Reorganisation erhöhen. Im folgenden werden diese Aktivitäten erläutert und darauf aufbauend ein Koordinationsmodell erstellt, das eine mögliche Kompromißlösung skizzieren wird.

6.5.5. Ansätze für eine Restrukturierung der Leitungsspitze der ARD unter Berücksichtigung bestehender Rechtsgrundlagen

Die bisherige Intendantenverfassung mit ihrer monokratischen Leitungsspitze und Singularinstanz ist nach den obigen Aussagen als inflexibel und unter Effizienz- und Führungsgesichtspunkten nachteilig zu bewerten.¹³⁷ Radio Bremen hat von dieser Intendantenverfassung Abstand genommen und durch eine Änderung des Landesrundfunkrechts (RB-Gesetz) die Direktorialverfassung im Sinne des reinen Kollegialprinzips geändert. Das Direktorium besteht

¹³⁵ Vgl. PANTENBURG 1996, S. 216.

¹³⁶ Diese Arbeit beschäftigt sich bewußt nicht mit der Konstruktion oder Bewertung möglicher Gesetzesreformen. Das hier vorgestellte Gestaltungskonzept hat einen eindeutigen Modellcharakter.

¹³⁷ Vgl. Kapitel 4.1.1., 4.1.2 und 6.5.3.1.



jetzt aus unabhängig und auf eine Dauer von 5 Jahren gewählten Direktoren und einem vorsitzenden Intendanten. Als Folge ist das gesamte Direktorium für die Beschlüsse verantwortlich. Entscheidungen werden mittels einfacher Mehrheit gefällt. Nur in einer Pattsituation entscheidet der Intendant mit einer weiteren Stimme.¹³⁸ Die Vorteile liegen auf der Hand:

- Der Intendant ist nicht länger überlastet und kann seinen Vertretungsaufgaben nachkommen.
- Die Direktoren sind als Spezialisten für ihr jeweiliges Ressort verantwortlich und auch kompetent genug, um die Nachteile einer ressortlosen Führung zu verhindern.
- Die Beschlußfindung durch Mehrheitsentscheid baut auf der tatsächlichen Meinungslage und nicht auf konstruierter Einstimmigkeit auf.
- Die Verfassung stellt die Ausgestaltung der ohnehin oft praktizierten gemeinschaftlichen Führung dar.

Es soll nun angenommen werden, daß diese Reform unter dem Aspekt der Grundversorgung und Meinungspluralität nicht nur bei Radio Bremen, sondern in allen LRA möglich ist. Wäre dies der Fall, stellte sich die Frage, ob diese Art der Entscheidungsfindung nicht auch auf Verbundebene möglich wäre. Im positiven Falle ließe sich ansatzweise eine Konzernzentrale aufbauen, welche die Defekte der Arbeitsgemeinschaft abstellen könnte. Da das Intendantenmodell beibehalten werden muß, sollte vom Einstimmigkeitsprinzip Abstand genommen und dieses durch einen einfachen Mehrheitsentscheid ersetzt werden. Entsprechend der Direktorialverfassung müßte das oberste Führungsorgan neben den einzelnen Intendanten auch einen Vorsitzenden wählen, der Pattsituationen durch eine zweite Stimme auflösen könnte. Es handelte sich dann um eine kollegiale Gesamtleitung mit Präsidialinstanz¹³⁹, die schnell und flexibel Entscheidungen treffen kann. Auch hier könnten Entscheidungen herbeigeführt werden, die auf freiwillig entwickelten, gemeinsamen Werten und Zielen basieren. Von zentraler Bedeutung wäre, daß der Vorsitzende länger als ein Jahr mit seinen Aufgaben betraut wird, um dauerhaft strategische Ziele verfolgen zu können.

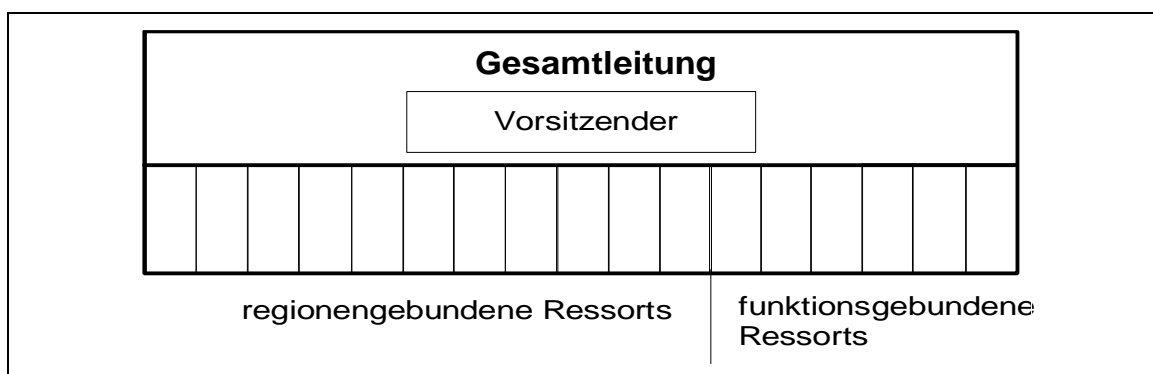
Eine derartige Konzernleitung könnte, wie bei der Transnationalen Unternehmung gefordert, klare strategische Handlungsanweisungen an die LRA verteilen. Solange sich das Direktorium aber nur aus Intendanten zusammensetzt, drohen erneut die Defizite einer ressortlosen Leitung, nämlich die fehlende Spezialkenntnis und Fachkompetenz für die unterschiedlichen Aufgabenbereiche. Die Direktorialverfassung von RB sah zur Abhilfe die ressortgebundenen Direktoren vor. Es müßten also auch auf Verbundebene Vertreter der ver-

¹³⁸ Vgl. PANTENBURG 1996, S. 180 f.

¹³⁹ Vgl. FIX 1987, S. 252 – 255.

schiedenen Fachbereiche Einfluß auf die Entscheidungsfindung ausüben können. Die ist aber nur möglich, wenn die einzelnen Fachressorts zentralisiert oder verbunden werden. Nur so könnte z.B. ein Direktor für den Bereich Beschaffung die Bedürfnisse aller LRA kennen und diese im Gremium vertreten. Dies ist in sofern problematisch, als daß solche Zentraleinrichtungen in der ARD grundsätzlich nicht vorgesehen sind, die Gefahr bestehe, daß die Zentralisierung die Prinzipien der Gewaltenteilung und Meinungsvielfalt untergrabe.¹⁴⁰ Nun stellt sich die Frage, ob eine Zentralisierung der Bereiche Beschaffung, Verwaltung, Personal, Technik, EDV, Marketing, Werbung, Distribution, Produktion etc. tatsächlich derartig negative Auswirkungen nach sich zögen. Wenn ja, wäre es nur schwer erklärbar, warum die vielen Gemeinschaftseinrichtungen (GEZ, Degeto, ZFP, ständige Programmkonferenz für ARD-Erstes, sämtliche Kooperationen etc.) nicht ähnlich nachteilige Wirkungen aufweisen und mit dem Gesetz vereinbar sind. Wenn derartige Zentralstellen existieren und erfolgreich arbeiten, so könnten sie in das Direktorium integriert werden, um die notwendige Sachkompetenz in die Entscheidungsfindung einbringen zu können. In Anlehnung an die Gestaltungsvorschläge von Fix könnte eine Gesamtleitung wie folgt aussehen:

Abbildung 23:
Strukturvorschlag einer Konzerngesamtleitung



Quelle: FIX 1987, S. 254

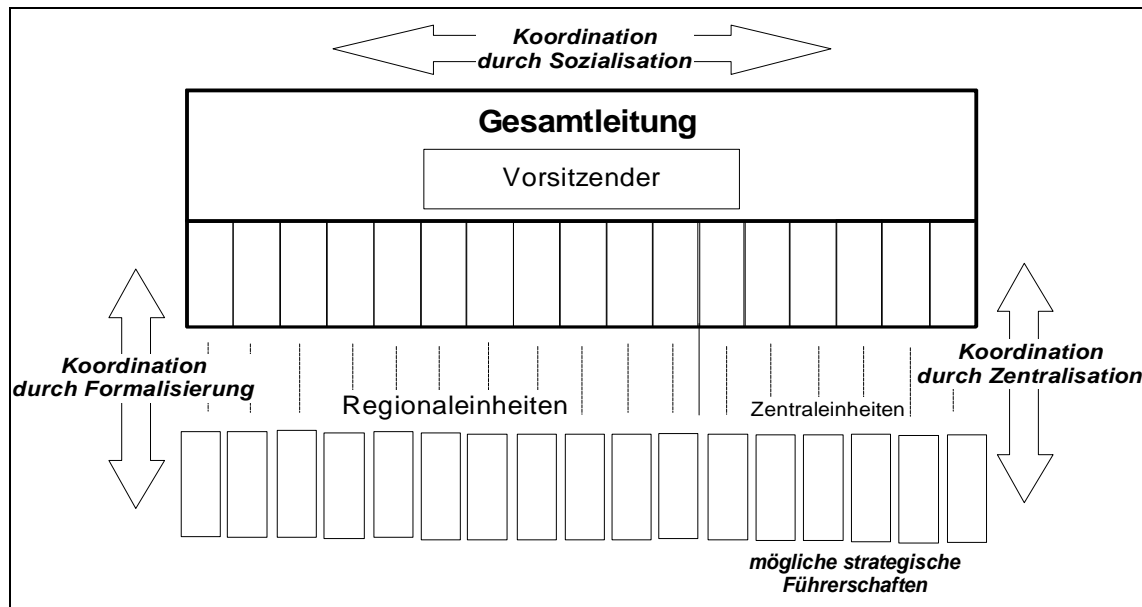
Die Spezialisierung nach funktionsgebundenen Ressorts kann nun auch nach den Prinzipien der Transnationalen Unternehmung erfolgen und somit eine Rollendifferenzierung in das Leitungskonzept integriert werden. Sobald das Führungsgremium mit Rechten für das gesamte Netzwerk ausgestattet wird, kann zumindest eine ähnliche Variation der Koordination vorgenommen werden, wie sie für die Transnationale Unternehmung oben beschrieben wurde (s. Abb. 24, nachfolgende Seite). Die Gesamtleitung könnte mittels Koordination durch Sozialisation über die grundlegenden strategischen Zielsetzungen und mögliche Rollenverteilungen entscheiden. Die darin vertretenen Intendanten könnten die Umsetzung maßgeblich über formalisierte Koordination in den

¹⁴⁰ Vgl. FIX 1987, S. 279 – 281.



einzelnen LRA bewirken. Die ressortgebundenen Zentralstellen haben ähnlich wie die strategischen Führerschaften über die Ressourcenverteilung innerhalb der ARD zu entscheiden und sollten daher mittels zentraler Koordination einen möglichst effizienten Einsatz gewährleisten.

Abbildung 24:
Koordinationsportfolio im Gesamtleitungsmodell



Quelle: In Anlehnung an FIX 1987, S. 256

Schritte in die hier beschriebene Richtung kommen ansatzweise den Anforderungen der Transnationalen Unternehmung nah. Sie stellen aber nur eine Kompromißlösung dar, weshalb der Modellcharakter dieser Konzeption erhalten bleibt.

7. Zusammenfassung und Ausblick

Die Globalisierung der Medienbranche einerseits und die Konzentration der privaten deutschen Fernsehanbieter andererseits verändern kontinuierlich den Wettbewerb in der deutschen Fernsehlandschaft:

- Der Zutritt neuer Anbieter erhöht die Nachfrage nach rundfunkspezifischen Ressourcen, wie Filmmaterial, Fernsichttechnik, Lizenzen, Arbeitskräften etc., mit der Folge, daß die Preise für diese Güter erheblich ansteigen.
- Der Wettbewerb um Rundfunkressourcen wird durch die Globalisierung zunehmend auch von ausländischen Anbietern beeinflusst.
- Konvergierende Verbraucherpräferenzen bewirken die Einführung ausländischer (meist amerikanischer) Programmformate auf dem deutschen Rezipientenmarkt.
- Divergierende Präferenzen lassen Sparten- und Regionalsender entstehen.

Folge dieser Entwicklungen sind erhebliche Finanzierungsprobleme der ARD sowie ein Abnehmen ihres Rezipientenkreises. Die ARD ist der Gefahr einer Verkümmerspirale ausgesetzt.

Die wirtschaftswissenschaftliche Analyse der ARD unter den derzeitigen Wettbewerbsbedingungen deckt eine Reihe von Problemen und Dysfunktionen auf. Einheitliches Ergebnis einer Vielzahl von Untersuchungen ist die Unfähigkeit der ARD, auf die aktuellen strategischen Herausforderungen angemessen zu reagieren. Als Ursache hierfür werden hauptsächlich organisatorische Schwächen identifiziert, wie

- das Führungsproblem,
- das Koordinationsproblem,
- Probleme im Programmbetrieb,
- Probleme im Produktionsbetrieb,
- sowie die Ignoranz einer Vielzahl synergetischer Potentiale.

Die einzelnen LRA versuchen durch den Aufbau von Kooperationen untereinander und einiger Zentralstellen den Problemen entgegenzutreten. Hier setzt die vorliegende Arbeit an: Die bisherigen Reformbestrebungen stellen nach den in dieser Arbeit gewonnen Erkenntnissen allenfalls eine Symptombekämpfung dar. Die wesentlichen Schwächen der ARD begründen sich mit ihrer Struktur. Erst eine Veränderung der Organisationsstruktur vermag die Probleme der ARD zu lösen und der Gefahr der Verkümmerspirale entgegenzuwirken.



Argumentationsgrundlage für diese Aussage ist der Vergleich der ARD mit einer Multinationalen Unternehmung.

Es zeigt sich eine auffallende Deckung der Organisationsstruktur der ARD und der typischen Struktur multinationaler Unternehmen.

Die Struktur von Multinationalen Unternehmen in der jetzigen Wettbewerbs- und Umweltsituation weist signifikante Problemfelder auf:

a) Problemfeld 'Effizienz'

Um konkurrenzfähig gegenüber anderen globalen Anbietern zu bleiben, versuchen Multinationale Unternehmen höhere Effizienz in der Leistungstransformation zu realisieren. Doch die Konfiguration und Koordination der Multinationalen Unternehmung stehen dem entgegen: Die Dezentralstruktur bewirkt, daß globales Produktionsvolumen nicht genutzt werden kann, da die Ressourcen zu breit gestreut sind und die Produktionsdifferenzierung bevorzugt wird. Die funktionale Symmetrie der

Filialen, die Organisation entsprechend dem UNO-Modell und dem Hauptverwaltungs-Syndrom und die Koordination durch Sozialisation führen zu

- Dublettenproduktionen,
- der Vernachlässigung strategisch wichtiger Märkte,
- einem ineffizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen,
- dem NIH-Syndrom,
- einer ständigen "Neuerfindung des Rades"
- Provinzdenken,

sowie langwierigen und transaktionskostenintensiven Entscheidungsprozessen, welche die Bemühungen um Effizienzsteigerung schon im Ansatz hemmen.

b) Problemfeld 'Innovation'

Die besondere strategische Bedeutung von Innovationen erkennen auch Multinationale Unternehmen.

Innovationsorientierte Unternehmen zeichnen sich durch große F&E-Einrichtungen aus, die meist zentralisiert dem Konzern dienen. F&E ist sehr koordinationsaufwendig und teuer. Multinationale Unternehmen können jedoch durch ihre dezentralen Filialen kaum die zur Finanzierung einer Innovation notwendigen hohen Stückzahlen produzieren. Zur Entwicklung von Innovationen benötigen Unternehmen aufwendige Kommunikations- und Informationssysteme für den Know-How-Transfer. Die Autonomie der Filialen und die dezentrale Mentalität verhindern den Aufbau solcher Systeme.

Eine eingehende Analyse typischer Probleme von Multinationalen Unternehmen liefert Erklärungsansätze für die dargestellten Dysfunktionen der ARD:

- Die mangelnde Effizienz der ARD begründet sich mit der dezentralen Struktur.
- Die Führungs- und Koordinationsprobleme entstehen aus der Koordination durch Sozialisation, die durch die unzureichenden Kommunikations- und Informationssysteme verstärkt werden.
- Die Probleme im Programm- und Produktionsbetrieb erklären sich mit der funktionalen Symmetrie und dem Hang zur "Neuerfindung der Rades".
- Das Autonomiestreben der Filialen und die damit verbundene breite Streuung der Ressourcen erklärt die fehlenden Synergien.

Multinationale Unternehmen sind ähnlichen Wettbewerbsbedingungen ausgesetzt wie die ARD und haben analoge Probleme. Diese strukturelle Ähnlichkeit unterstützt die These, daß die Probleme der ARD systemimmanent sind.

Bartlett/Ghoshal haben für die Herausforderungen international tätiger Unternehmen die Konzeption der Transnationalen Unternehmung entwickelt. Eine Rekonfiguration von Multinationalen Unternehmen entsprechend dieser Konzeption soll die typischen Defizite der Struktur Multinationaler Unternehmen auflösen.

Daher wird für die Problemstellungen der ARD ebenfalls die Konzeption der Transnationalen Unternehmung herangezogen und Ansätze für eine entsprechende Reorganisation herausgearbeitet.

Folgende Merkmale charakterisieren die Transnationale Unternehmung:

- das integrierte Netzwerk,
- die transnationale Mentalität,
- die Rollendifferenzierung,
- die Organisation von Innovation,
- die Koordination als Portfolio differenzierter Konzepte.

Diese Konfiguration und Koordination sollen es dem Unternehmen ermöglichen, gleichzeitig die Ziele der lokalen Anpassung, effizienten Leistungstransformation und Innovation zu verfolgen.

Eine Anpassung der ARD an eine derartige Struktur verlangt zuvor eine Analyse des Ist-Zustandes der oben aufgeführten Merkmale. Diese Untersuchung hat eine Reihe zusätzlicher Fehlfunktionen und Defizite der ARD aufgedeckt:

- Das Netzwerk der ARD verfügt über unzureichende Interdependenzen und läßt eine Vielzahl gemeinsam verwendbarer Ressourcen ungenutzt.
- Es existieren weder eine einheitliche und richtungweisende Unternehmensphilosophie noch gemeinsame strategische Ziele.



- Die Schwerpunktverteilung bestimmter Programmformate innerhalb der LRA ist unter Effizienzgesichtspunkten nachteilig.
- Standortvorteile werden kaum genutzt.
- Die derzeitige Aufgabendifferenzierung innerhalb der ARD ist nahezu willkürlich und durch die fehlende Entscheidungskompetenz sowie zeitliche Begrenzung der Aufgabenträger ist der Verband kaum handlungsfähig.
- Organisationales Lernen ist kaum möglich, und tritt allenfalls als rollenbeschränktes, fragmentiertes oder opportunistisches Lernen auf.
- Innovationen werden durch Lerndefizite stark gehemmt.
- Die ARD verfügt nicht über einheitliche Kommunikations- und Informationssysteme.

Als Ansätze für eine Reorganisation der ARD entsprechend den transnationalen Anforderungen werden der Aufbau eines integrierten Netzwerkes, die Organisation von Innovation und die differenzierte Koordination gesehen:

a) Aufbau eines integrierten Netzwerkes

Die wichtigsten strukturellen Merkmale des integrierten Netzwerkes sind die Streuung der Anlagen und Ressourcen, die Spezialisierung der Aktivitäten und die interdependenten Beziehungen der Netzwerkteilnehmer. Um diese Struktur funktionsfähig zu machen, ist eine transnationale Mentalität notwendig, welche die oft gegensätzlichen Anforderungen innerhalb des Netzwerkes in Einklang bringen kann. Das Netzwerk der ARD erfüllt diese Anforderungen zum Teil: Die Ressourcen sind durch die Dezentralstruktur breit gestreut, wenige Funktionen sind spezialisiert, es existieren Kooperationen, die zwischen manchen LRA zu Interdependenzen führen. Hinter diesem Aufbau befindet sich kein rationales System oder eine einheitliche Strategie. Die eingeschränkte Analogie ist eher zufällig. Um die ARD-Struktur den Kriterien des integrierten Netzwerkes anzupassen sind grundlegende Modifikationen notwendig. Die wichtigste und sicherlich auch schwierigste Aufgabenstellung ist der Aufbau einer einheitlichen transnationalen Mentalität. Sie ist die Basis, auf der alle weiteren Strukturen einer Transnationalen Unternehmung aufbauen. Erst mit ihr werden eine gemeinsame strategische Zielverfolgung, die Entwicklung der für Transnationale Unternehmen typischen Interdependenzen und die Integration der differenzierten Aufgaben und Ressourcen möglich.

Der ARD wird hierfür die Mischung einer Konzern- und Differenzierungsstrategie sowie der Theorie eines meritorischen Rundfunks vorgeschlagen. Konkret bedeutet dies für die ARD:

- Aufbau einer Konzernidentität als Ersatz für die derzeitige Arbeitsgemeinschaft,

- Verfolgung einer einheitlichen Unternehmensstrategie: Das Programm ARD-Erstes als Konkurrenzprogramm zu den privaten Anbietern mit Schwerpunkten im Unterhaltungs- und Informationssegment,
- Differenzierung des Programmangebots über die bundesweite Ausstrahlung der Dritten Programme mit einzigartigem Programmprofil (Kultur, Wissenschaft, Unterhaltung etc.) und starker regionaler Prägung,
- Zentralisierung ausgesuchter Teile der Wertschöpfungskette, wie Programmkoordination, Medienforschung, Marketing, Produktion, Beschaffung, F&E sowie administrativer Dienste,
- Pooling produktiver und redaktioneller Ressourcen,
- Klare Abgrenzung der verschiedenen Programme nach außen und gegenüber den Privaten.

Um den meritorischen Aspekt des grundgesetzlichen Programmauftrages beizubehalten wird hier eine veränderte Interpretation vorausgesetzt. Einzelne LRA spezialisieren sich entsprechend ihrer speziellen Fähigkeiten inhaltlich auf bestimmte Programme und richten ihre Ressourcen darauf aus. Die meritorische Wirkung entsteht, wenn die LRA ihre spezialisierten Programminhalte im ARD-Erstes zusammensetzen und die bundesweite Ausstrahlung die Rezipienten mit einer Vielzahl von Perspektiven und Meinungen konfrontiert. Der Unterschied zur bisherigen Interpretation liegt in der Auffassung, daß nicht jede Programmsparte inhaltlich von jeder LRA repräsentiert werden muß. Die gewünschten meritorischen Wirkungen entstehen auch, wenn das Gesamtprogramm nach Sparten von spezialisierten LRA produziert wird. Die im Rahmen der Differenzierungsstrategie eigenständigen Dritten Programme, die – als Vollprogramme konzipiert – starke regionale Schwerpunkte setzten, jedoch bundesweit ausstrahlen, erfüllen zusätzlich die meritorischen Anforderungen an den öffentlich-rechtlichen Rundfunk.

Die gezeigten Ansätze sollen innerhalb der ARD Gefühle des 'Miteinander' und 'Füreinander' erzeugen. Den Entscheidungsträgern der öffentlich-rechtlichen Anstalten muß nahegebracht werden, daß erst die gemeinsame Identität und Mentalität die Basis möglicher Reformen darstellt und dennoch die grundlegende Eigenständigkeit der LRA sowie der Grundversorgungsauftrag erhalten bleiben.

Sowohl die Konzern- und Differenzierungsstrategie als auch die Theorie des meritorischen Rundfunks in ihrer abgeänderten Form verlangen Spezialisierung und Zentralisierung. Innerhalb eines integrierten Netzwerkes werden die Aktivitäten durch ein System der Rollendifferenzierung spezialisiert. Den verschiedenen Filialen des Verbundes werden Rollen (strategische Führerschaft, mitwirkende Rolle, ausführende Rolle und schwarzes Loch) zugewiesen. Die



Zuteilung orientiert sich an der jeweiligen Ressourcenausstattung der Niederlassung und ihrer strategischen Bedeutung bezogen auf ihr jeweiliges Umfeld.

Die Spezialisierung in der ARD soll zum einen prozeßorientiert zum anderen produktorientiert erfolgen. Der Grund dafür ist die denkbare Trennung von Redaktion und Produktion. Redaktionelle Spezialisierung bezieht sich auf bestimmte Programmformate, Spezialisierung innerhalb der Produktion bezieht sich auf einzelne Segmente der Leistungstransformation. Denkbar ist auch eine Kombination aus bestimmten Programmformaten und einer darauf spezialisierten Produktion.

Innerhalb der ARD müssen eine Vielzahl von Kriterien für die Rollendifferenzierung beachtet werden. Zunächst gilt es die Ausstattung der einzelnen LRA zu ermitteln. Hierbei reicht es nicht, allein die Höhe der Gebühreneinnahmen und die Anzahl der besetzten Planstellen zur Analyse heranzuziehen. Da alle möglichen Ressourcen und Kompetenzen Beachtung finden sollten, müssen auch die spezifischen Fähigkeiten einzelner LRA sowie die Standortsituation einbezogen werden. Bestehende Federführungen, Kooperationen, Kommissionen und die ARD-Gemeinschaftseinrichtungen müssen bezüglich ihrer Eignung für mögliche Rollen untersucht werden. Hierunter fällt auch die Spezialisierung einzelner LRA auf bestimmte Programmformate. Als Kriterien zur Beurteilung der strategischen Bedeutung von LRA wurden in dieser Arbeit zusätzlich herangezogen:

- die Anzahl der von den LRA erreichbaren Rezipienten,
- die Kosten bestimmter Programmformate,
- und der Erfolg bestimmter Programmformate.

Die Kombination der Ressourcenausstattung und strategischen Bedeutung von LRA ergibt, daß sich vor allem die großen LRA eher auf die kostenintensiven und erfolgreichen Programmformate, wie Unterhaltung, Spiel- und Fernsehfilm oder überregionalen Sport, spezialisieren könnten, während die mittleren und kleinen Anstalten sich schwerpunktmäßig mit Kultur, Wissenschaft und Politik auseinandersetzen sollten. Kleine Anstalten sollten aufgrund ihrer geringen Ressourcenausstattung im wesentlichen redaktionelle Kompetenzen aufbauen und gleichsam als 'Ideenschmiede' für die ARD fungieren. Bei einer Spezialisierung im Produktionsbereich sollten die Standorte Köln, München, Hamburg, Babelsberg und Berlin dahingehend untersucht werden, ob und inwieweit hier Fremdkapazitäten und Humankapital genutzt werden können. Die vorhandenen Gemeinschaftseinrichtungen müssen zu echten Zentralstellen erweitert werden, die in der Konzernstrategie genannten Zentraleinrichtungen müssen zusätzlich aufgebaut werden. Die derartig spezialisierten LRA werden innerhalb des Netzwerkes der ARD integriert. Es muß zentral entschieden werden, welche Funktionen und Programmformate für das Programm ARD-Erstes benötigt werden und welche in den Dritten Programmen berücksichtigt werden. Das bedeutet beispielsweise für den WDR, daß viele Ressour-

cen im Haus für das Dritte Programm genutzt werden können und hauptsächlich administrative Dienste, Beschaffung und F&E zusätzlich von anderen LRA in Anspruch genommen werden können. RB hingegen verfügt zwar über ein hohes Potential von Ideen und redaktionellem Know-how, muß aber für die Umsetzung die Kapazitäten anderer großer LRA nutzen. RB beliefert diese dann im wesentlichen nur inhaltlich. Diese Trennung von Redaktion, Produktion und administrativen Diensten ermöglicht es allen LRA, ein eigenständiges Programm mit Regionalbezug und differenzierten Inhalten in hoher Qualität anzubieten, obwohl die Ressourcenausstattungen der LRA sehr unterschiedlich sind. Das Programm ARD-Erstes kann zum Aufbau eines Konkurrenzprogrammes gegenüber den Privaten sämtliche spezialisierten Ressourcen zusammensetzen und verfügt somit über ein sehr hohes Potential an Produktionsstätten, Know-how, redaktionellem Wissen und Ideen. Dieser Aufbau bewirkt zudem eine sehr hohe Flexibilität in bezug auf Programminhalte, die ständig den Bedürfnissen der Rezipienten angepaßt werden können.

b) Organisation von Innovation

Im Rahmen dieser Arbeit wurde mehrfach die hohe strategische Bedeutung von Innovationen für Multinationale Unternehmen betont. Auch die ARD hat Chancen, über Innovationen Wettbewerbsvorteile aufzubauen, da sich private Programmanbieter meist risikoavers bezüglich Programminnovationen verhalten, um Diskontinuitäten in den Einschaltquoten und damit Werbeverluste zu vermeiden. Die relative Unabhängigkeit der ARD von den Einschaltquoten ermöglicht es ihr, mit innovativen und rezipientengerechten Programmformaten Marktanteile hinzuzugewinnen.

Die Konzeption der Transnationalen Unternehmung verlangt die Organisation von Innovation. Zuvor muß jedoch die Grundlage für Innovationen geschaffen werden, nämlich die Fähigkeit der ARD zu lernen. Die Analyse der organisationalen Lernfähigkeit der ARD hat gezeigt, daß Lerndefizite bestehen, die die Entwicklung von Innovationen behindern. Für den Abbau dieser Defizite muß eine offene Unternehmens- und Beteiligungskultur entstehen. Konkret bedeutet dies, daß regelmäßiger netzwerkweiter Erfahrungs- und Wissensaustausch erfolgen muß. Hilfreich hierfür sind problem- und prozeßorientierte Teamstrukturen, Jobrotation, leistungsbezogene Anreizsysteme, Workshops etc. Eine weitere wichtige Grundlage für organisationales Lernen ist ein umfangreiches Kommunikations- und Informationssystem. Hier besteht ein großes Defizit innerhalb der ARD. Ansätze solcher Systeme existieren bereits beim WDR und beim NDR. Ziel sollte sein, ein einheitliches M.I.S. in jeder LRA einzurichten, die vorhandenen Datenbanken und EDV-Systeme kompatibel zu gestalten und redundante Wissensspeicher aufzulösen. Langfristig sollten sich in den LRA spezialisierte Informationsknotenpunkte entwickeln, die von allen genutzt, aber nur von einer LRA verwaltet werden können. Erst die Überwindung der organisationalen Lerndefizite schafft eine solide Grundlage für Innovationen.



Innovationen können in der Transnationalen Unternehmung lokal gesteuert oder überregional verknüpft organisiert werden. Lokal gesteuerte Innovationen werden hier für die Segmente Spiel- und Fernsehfilm empfohlen, da es sich um sehr ressourcenintensive Formate handelt, die maßgeblich von strategischen Führern in diesem Bereich entwickelt werden sollten. F&E ist grundsätzlich auch für die lokal gesteuerte Innovation geeignet, neue Techniken sollten jedoch aus Effizienzgründen weitgehend auf dem internationalen Markt zugekauft werden. Die überregional verknüpfte Innovation eignet sich vor allem für den Aufbau und die Nutzung des gesamten Wissens- und Kreativpotentials der ARD. Diese Art der netzwerkweiten Ideengenerierung ist vor allem im Unterhaltungs- und Informationsbereich anzuwenden. Das bereits bestehende Korrespondentennetz ist ein Beispiel für den Erfolg einer derartigen Innovationsorganisation. Es hat sich zur Kernkompetenz der ARD entwickelt und ist bezogen auf Qualität und Quantität von keinem deutschen Privatsender erreichbar.

c) Koordination als Portfolio differenzierter Konzepte

Traditionelle Koordinationsmechanismen, wie Koordination durch Zentralisierung, Koordination durch Formalisierung oder Koordination durch Sozialisation sind nicht dazu in der Lage, gleichzeitig die Verteilung und Differenzierung der Rollen bzw. Ressourcen, die Integration der spezialisierten Unternehmensaktivitäten, die Gewährleistung von Flexibilität und die Unterstützung der Lernprozesse zu koordinieren. Sie sind daher nicht für die Koordination einer Transnationalen Unternehmung geeignet. Bartlett/Ghoshal erkennen in der Kombination der Steuerungsinstrumente eine adäquate Lösung des Problems. Bestimmte Prozesse der Leistungserstellung und verschiedene organisatorische Einheiten verlangen eigene Koordinationsmethoden. Für die gesamte Transnationale Unternehmung stellt sich die Koordination als Portfolio der traditionellen Konzepte dar, die differenziert nach der spezifischen Anforderung der Unternehmenseinheiten und -flüsse über Formalisierung, Zentralisierung oder Sozialisation erfolgen kann.

Eine Übertragung dieser Konzeption auf die ARD ist problematisch. Die Koordinationsmethoden sowohl für einzelne LRA als auch auf Verbundebene sind gesetzlich vorgeschrieben. Eine Koordination im Sinne der Transnationalen Unternehmung erfordert Gesetzesänderungen. Dennoch wird hier eine Kompromißlösung vorgestellt, die dem Bedarf nach betriebswirtschaftlich sinnvoller Koordination nachkommt und dabei in weiten Teilen die in den Gesetzen reflektierten Einstellungen respektiert. Vorgeschlagen wird die Einrichtung einer kollegialen Gesamtleitung mit Präsidialinstanz und Direktorialverfassung. Die Gesamtleitung setzt sich aus den Intendanten der LRA und den jeweiligen Direktoren zusammen. Die Intendanten übernehmen regionengebundene, die Direktoren sind für funktionsgebundene Ressorts zuständig. Die funktionsgebundenen Ressorts entsprechen den neu zu bildenden Zentraleinrichtungen innerhalb der ARD (ARD-Erstes, Beschaffung, Marketing, Finanzen, Verwal-

tung etc.) und übernehmen Aufgaben ähnlich der strategischen Führerschaften in der Transnationalen Unternehmung. Innerhalb dieser Leitungsstruktur kommen die verschiedenen Koordinationsinstrumente zum Einsatz. Auf der Gesamtleitungsebene vollzieht sich die Koordination durch Sozialisation, gegenüber den Zentralstellen durch Zentralisation, und die Intendanten setzen die Entscheidungen der Leitungsebene mittels Koordination durch Formalisation durch.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Arbeit ist, daß die meisten Probleme der ARD in ihrer derzeitigen Struktur systemimmanent sind. Dies stellt sämtliche Reformansätze, die zur Zeit in der ARD verfolgt werden, in Frage, da sie nicht die eigentliche Struktur der ARD verändern. Fusionen einzelner LRA verringern die Anzahl der LRA, beseitigen aber nicht die autonome Dezentralstruktur. Kooperationen bleiben ineffizient, solange sie nicht aus einer einheitlichen Strategie erwachsen und die Auswirkungen auf den Gesamtverbund beachten. Unter den aktuellen Wettbewerbsbedingungen können öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten diesen Zustand nicht beibehalten. Ohne umfangreiche Reformen sind die Auswirkungen der Verkümmerspirale kaum aufzuhalten. Die Ansätze einer Reorganisation unter Zuhilfenahme der Konzeption der Transnationalen Unternehmung versucht die strukturellen Probleme der ARD zu lösen. Wichtig ist, daß die bestehende Unternehmenskultur und der verfassungsrechtlich verankerte Grundversorgungsauftrag erhalten bleiben. Es wird die Ansicht vertreten, daß eine Rollendifferenzierung und Spezialisierung in der ARD möglich ist, ohne diese Verpflichtungen zu vernachlässigen. Dies ist jedoch entscheidend an den Aufbau einer transnationalen Mentalität gekoppelt. Hier tritt erstmalig eine Problematik auf, welche die meisten hier vorgeschlagenen Reorganisationsmaßnahmen berührt: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk ist Ländersache. Das Bild der ARD als Konzern kann somit nur schwer umgesetzt werden, da in einer Struktur mit einer Zentrale und strategischen Führern einzelne LRA Kompetenzen abgeben müßten. In vielen Bundesländern stößt diese Vorstellung auf große Ablehnung. Beispielsweise würde der BR freiwillig keine Kompetenzen an den NDR abtreten wollen. Bezogen auf das vorgestellte Koordinationsmodell müßten im Falle der Zweidrittelmehrheit einige Intendanten Weisungen der Gesamtleitung gegen ihren Willen in ihren LRA umsetzen. Der starke Einfluß der Landespolitik würde eine solche Einschränkung der Autonomie der LRA kaum hinnehmen.

Man muß sich allerdings die Frage stellen, wie lange Politik, Rechtsprechung und Gesellschaft diesen 'Luxus' der derzeitigen Organisationsstruktur noch vertreten können. Die Vielzahl der bevorstehenden technologischen Innovationen werden die deutsche Rundfunklandschaft tiefgreifend verändern. In Zeiten einer hohen Abgabenbelastung der Bundesbürger muß ein Programm aufrechterhalten werden, das in seiner jetzigen Struktur stark an Leistungskraft verlieren würde. Die Frage einer Abschaffung der ARD wird trotz verfassungsrechtlicher Bestandsgarantie früher oder später wieder aktuell.



Die Anwendung der Konzeption der Transnationalen Unternehmung auf die ARD verspricht sowohl eine Reihe effizienzsteigernder Wirkungen, als auch ein hohes Maß an Flexibilität und Innovationsfähigkeit. Die ARD besitzt enorme Ressourcen und Kompetenzen. Eine rekonfigurierte Nutzung könnte sie auch zukünftig zu einem starken Wettbewerbsfaktor machen. Die Vielzahl der lokal vorhandenen Ressourcen ermöglichen Regionalprogramme bis in die kleinsten Sendegebiere. Das Wissenspotential der ARD kann für eigene Spartenkanäle eingesetzt werden. Die Kombination aller Ressourcen kann zu einem leistungsfähigen Programm aufgebaut werden, das eindeutig mit privaten Programmangeboten mithalten kann. Die effiziente Nutzung der Ressourcen verschafft der ARD die dazu notwendige Liquidität.

Bei allen aufgezeigten Reformvorschlägen fällt auf, daß entsprechende Ansätze bereits innerhalb der ARD vorhanden sind. Es bleibt zu hinterfragen, ob damit nicht schon weitestgehend eine gesellschaftliche und rechtliche Legitimation für die erforderlichen Reformen geschaffen wurde.

Grundsätzlich muß aber auch die Konzeption der Transnationalen Unternehmung kritisch hinterfragt werden. So wird dieses Konzept oft als idealtypisches Modell interpretiert, dessen Umsetzung teuer und zeitaufwendig ist und häufig zu Richtungslosigkeit sowie Fragmentierung führt. Auch kann die Differenzierung der Rollen in bestimmten Unternehmen und Märkten unangebracht sein. Viele dieser negativen Einschätzungen stammen aus einer gewissen Unsicherheit, wie die einzelnen Reorganisationsmaßnahmen implementiert werden sollen.

Hierzu sei noch einmal auf das Zitat von Bartlett/Ghoshal verwiesen: "Das transnationale Unternehmen ist weder eine spezifische strategische Grundhaltung noch eine besondere Organisationsform. Vielmehr drückt der Begriff des *transnationalen Unternehmens im wesentlichen eine neue Management-Mentalität* aus."¹ Die transnationale Konzeption ist damit kein exakter Fahrplan sondern eher eine Perspektive, die im gesamten Unternehmen verstanden werden muß, bevor sie zu den gewünschten Änderungen führen kann. Dies ist auch der maßgebliche Impuls für die Anwendung einer internationalen Managementkonzeption auf die ARD gewesen. Auch in der ARD soll vorrangig ein anderes Denkmodell zur Lösung der aktuellen Problemen etabliert werden. Die tatsächliche Ausgestaltung kann dabei von den hier aufgezeigten Wegen abweichen.

¹ BARTLETT/GHOSHAL 1990, S. 35 (Hervorhebung im Original).

Literatur

- Ansoff, H.I.: Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, McGraw-Hill, New York 1965
- Ansoff, H.I.: Strategic Management, London 1979
- Argyris, C./Schön, D.A.: Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Menlo Park, London, Amsterdam u.a. 1978
- Barney, J.: Firm Resources an Sustained Competitive Advantage, in: Journal of Management, Vol. 17/91, No. 1, 1991, S. 99 – 120
- Bartlett, C.A.: Aufbau und Management der transnationalen Organisationsstruktur: Eine neue Herausforderung, in: Porter, M.E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 425 – 464
- Bartlett, C.A.: MNCS: get off the reorganization merry-go-round, in: Harvard Business Review, Heft 2/83, 1983, S. 138 – 146
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S.: Arbeitsteilung bei der Globalisierung, in: Harvard Manager, Heft 2, 1987, S. 49 – 59
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S.: Der Global Manager – ein Phantom?, in: Harvard Manager, Heft 2, 1993, S. 119 – 128
- Bartlett, C.A./Ghoshal, S.: Internationale Unternehmensführung: Innovation, globale Effizienz, differenziertes Marketing, Frankfurt/Main, New York 1990
- Bartlett, C.A./Doz, Y./Hedlund, G.: Managing the Global Firm, London, New York 1990
- Bea, F.X./Fix, O./Kötzle, A.: Organisation des Rundfunks: Ergebnisse einer empirischen Organisationsanalyse der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der BRD, in: Die Betriebswirtschaft 49/89, Nr. 5, 1989, S. 563 – 576
- Bea, F.X./Haas, J.: Strategisches Management, Stuttgart, Jena 1995
- Blumler, J.G./Hoffmann-Riem, W.: Neue Funktionen für öffentlich-rechtliches Fernsehen in Westeuropa: Herausforderungen und Perspektiven, in: Media Perspektiven, Heft 7/92, 1992, S. 402 – 412
- Brandt, W.: Strategien für Rundfunkanstalten, Frankfurt/Main 1993
- Brandt, W./Fix, O.: Rundfunk im Strukturbruch: Neue Anforderungen an das Management öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, in: Media Perspektiven, Heft 5/85, 1985, S. 342 – 350
- Chandler, A.D.: Strategy and Structure, Cambridge Massachusetts 1962
- Chrobok, R.: Organisationales Lernen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1/96, 1996, S. 52 – 53



- Delbrück, J.: Rechtliche Probleme einer internationalen Medienordnung, in: Hans-Bedrow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, 23. Aufl., Baden-Baden, Hamburg, 1996, S. 1 – 9
- Delfmann, W.: Logistik als strategische Ressource, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 3/1995, S. 141 – 171
- Festinger, L.: A Theory of Cognitive Dissonance, Evastown 1957
- Fix, O.: Organisation des Rundfunks: Stand u. Entwicklungsmöglichkeiten d. öff.-rechtl. Rundfunkanstalten, Wiesbaden 1987
- Grätz, R.: Die Willensbildung in der ARD – Eine kritische Darstellung, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 37/95, Köln 1995
- Haselmayr, H.: Milliardenumsatz – Probleme der Fernsehproduktion, in: ARD-Jahrbuch 1982, S. 14 – 31
- Hax, A.C./Majluf, N.: Strategisches Management: Ein integratives Konzept aus dem M.I.T., Frankfurt, New York 1988
- Head, F.G.: On Merit Goods, in: Finanzarchiv, N.F., Band 25, 1966, S. 1 – 29
- Hedlund, G./Rolander, D.: Action in heterarchies: New Approaches to managing the MNC, in: Bartlett, C.A./Doz, Y./Hedlund, G., (Hrsg.): Managing the Global Firm, London, New York 1990
- Hedlund, G.: The hypermodern MNC: A heterarchy?, in: Human Resource Management, Spring 1986, S. 9 – 35
- Heinrich, J.: Keine Entwarnung bei Medienkonzentration, in: Media Perspektiven, Heft 6/94, 1994, S. 297 – 310
- Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmensführung, I. Strategisches Denken, Vision-Unternehmenspolitik-Strategie, Berlin, New York 1996
- Honal, G.: Programmgestaltung in der ARD: Institution oder regelgebundene Absatzplanung, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 79/97, Köln 1997
- Kieser, A.: Der Situative Ansatz, in: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien, Stuttgart, Berlin, Köln 1993, S. 161 – 191
- Kim, D.H.: The Link between Individual and Organisational Learning, in: Sloan Management Review, Vol. 35/93, No. 1, 1993, S. 37 – 50
- Kops, M.: Ökonomische Beurteilung einer Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 31/95, Köln 1995
- Kops, M./Hansmayer, K.-H.: Ökonomische Begründung und Ausgestaltung einer föderalen Rundfunkordnung, Arbeitspapiere des Instituts für Rund-

- funkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 2/93, 3., korrigierte Auflage, Köln 1996
- Kops, M./Sieben, G.: Die Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der aktuellen Diskussion, Berlin 1996
- Krüger, U.M.: ARD 3 – ein Faktor der Balance im dualen Fernsehsystem, in: Media Perspektiven, Heft 12/95, 1995, S. 566 – 585
- Lange, A.: Die Entwicklung des Fernsehens in Europa, in: Hans-Bedrow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, 23. Aufl., Baden-Baden, Hamburg, 1996, S. 53 – 63
- Levitt, T.: The Globalization of Markets, in: Harvard Business Review, Vol. 61, No. 3, 1983, S. 92 – 102
- Lojewski, G., SFB und ORB – die geplante Fusion, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Umbruch: Zukunftschancen durch Reformen, Medienkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung vom 9. Oktober 1996 in Mainz, satz+druck gmbh, Düsseldorf 1997, S. 53 – 61
- Macharzina, K.: Unternehmensführung – Das internationale Managementwissen – Konzepte-Methoden-Praxis, Wiesbaden 1993
- Mahoney, J.T.: The Management of Resources and the Resource Management, in: Journal of Business Research, Vol. 33/95, 1995, S. 91 – 101
- Mahoney, J.T./Pandian, J.R.: The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management; in: Strategic Management Journal, Vol. 13/92, 1992, S. 363 – 380
- Mackscheidt, K.: Meritorische Güter: Musgraves Idee und deren Konsequenzen, in: WISU, Heft 12/84, 1984, S. 67 – 71
- Marmor, L.: Kooperationen in der ARD, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 17/94, Köln 1994
- McLurer, Ch.E.: Merit Wants – a Normatively Empty Box, in: Finanzarchiv, N.F., Band 27/68, 1968, S. 474 – 483
- Meffert, H./Bolz, J.: Globale Wettbewerbsstrategien und länderübergreifende Integration – Status und Entwicklungsperspektiven, Arbeitspapiere der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Arbeitspapier Nr. 70, 1992
- Meffert, H.: Marketing im Spannungsfeld von weltweitem Wettbewerb und nationalen Bedürfnissen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 8/86, 1986, S. 689 – 712
- Meier, O.: Ökonomische Bestimmungsfaktoren öffentlich-rechtlicher Rundfunkveranstalter, in: Fleck, F. H. (Hrsg.): Zukunftsaspekte des Rundfunks, Kommunikationspolitische und ökonomische Beiträge, (Beiträge zur Rundfunkökonomie, Bd. 1), Stuttgart 1986, S. 29 – 55



- Mintzberg, H.: The Structuring of Organisations, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1979
- Müller-Stewens, G./Osterloh, M.: Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer?, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1/96, 1996, S. 18 – 25
- Musgrave, R.: Principles of Budget Determination, in: Joint Economic Committee, Federal Expenditure Policy for the Economic Growth and Stability, Washington 1957
- o.V.: ARD- Jahrbuch 1988, 1991 – 1996, hrsg. v. Arbeitsgemeinschaft der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
- o.V.: Media Perspektiven – Basisdaten, Daten zur Mediensituation in Deutschland 1996, Sonderheft 1996
- Pantenburg, U.: Die Organisation von der Leitungsspitze von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1996
- Perlitz, M.: Internationales Management, 2. Aufl., Stuttgart, Jena 1995
- Perlmutter, H.V.: The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, in: Columbia Journal of World Business, Vol. 4/69, 1969, S. 9 – 18
- Peteraf, M.A.: The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based-View, in: Sloan Management Review, Vol. 14/93, 1993/2, S. 179 – 191
- Plog, J.: Erweiterte Ideenskizze zur Stärkung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Norden und Nordosten der Bundesrepublik Deutschland, in: Kops, M./Sieben, G. (Hrsg.): Die Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der aktuellen Diskussion, Berlin 1996, S. 257 – 275
- Porter, M.E.: Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors, New York 1980
- Porter, M.E.: Diversifikation – Konzerne ohne Konzepte, in: Harvard Manager, Heft 4/87, 1987, S. 30 – 49
- Porter, M.E.: Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989
- Porter, M.E.: Der Wettbewerb auf globalen Märkten: Ein Rahmenkonzept, in: Porter, M.E. (Hrsg.): Globaler Wettbewerb, Wiesbaden 1989, S. 17 – 68
- Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main 1983
- Prahalad, C.K./Hamel, G.: The Core Competence of the Corporation, in: Harvard Business Review, Vol. 33/90, 1990, S. 79-91
- Prange, C./Probst, G./Rüling, C.C.: Lernen zu kooperieren – Kooperieren, um zu lernen, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1/96, 1996, S. 10 – 16

- Raub, S./Büchel, B.: Organisationales Lernen und Unternehmensstrategie – “core capabilities” als Ziel und Resultat organisationalen Lernens, in: Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 1/96, 1996, S. 26 – 31
- Schuler-Harms, M.: Das Rundfunksystem der Bundesrepublik Deutschland, in: Hans-Bedrow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, 23. Aufl., Baden-Baden, Hamburg 1996, S. 83 – 99
- Seidel, N./Libertus, M.: Rundfunkökonomie: Organisation, Finanzierung und Management von Rundfunkunternehmen, Wiesbaden 1993
- Seufert, W.: Wirtschaftliche Aspekte von Hörfunk und Fernsehen, in: Hans-Bedrow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.): Internationales Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, 23. Aufl., Baden-Baden, Hamburg 1996, S. 101 – 113
- Sieben, G./Ossadnik, W.: Entwicklungsmöglichkeiten der strategischen Planung in Rundfunkanstalten vor dem Hintergrund neuer theoretischer Konzeptionen, in: Lüder, K. (Hrsg.): Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Berlin 1985
- Stoiber, E./Biedenkopf, K.: Thesen zur Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks vom 28.1.1995, abgedruckt u.a. in: Media-Perspektiven, Heft 3/95, 1995, S. 104 – 108
- Struve, G.: (De-)Zentralität von Entscheidungszuständigkeiten für wichtige Aufgabenbereiche der Landesrundfunkanstalten?, Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln, Heft 74/96, Köln 1996
- Struve, G.: Notwendigkeit und Möglichkeit einer Verbesserung der Organisationsstruktur der ARD, in: Kops, M./Sieben, G. (Hrsg.), Die Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der aktuellen Diskussion, Berlin 1996, S. 201 – 214
- Stoppford, J.M./Wells, L.T.: Managing the Multinational Enterprise, New York 1972
- Susallek, W.: Management Informationssysteme in der ARD, Vortrag auf dem Rundfunkökonomischen Kolloquium an der Universität zu Köln, Februar 1997, gedruckt erhältlich am Institut für Rundfunkökonomie in Köln
- Sydow, J.: Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen – Managementprozesse in Netzwerkstrukturen, in: Ganter, H.-G./Schienstock, G. (Hrsg.): Management aus soziologischer Sicht, Wiesbaden 1993, S. 47 – 82
- Varis, T.: Internationaler Programmarkt für Fernsehsendungen, in: Hans-Bedrow-Institut für Rundfunk und Fernsehen (Hrsg.): Internationales



Handbuch für Hörfunk und Fernsehen, 23. Aufl., Baden-Baden, Hamburg 1996, S. 11 – 19.

Völker, P./Kügler-Schmidt, E.: Probleme mit Töchtern, Enkeln und Urenkeln – Privatisierungspolitik im öffentlich-rechtlichen Rundfunk am Beispiel von NDR und MDR, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.): Der öffentlich-rechtliche Rundfunk im Umbruch: Zukunftschancen durch Reformen, Medienkonferenz der Friedrich-Ebert-Stiftung vom 9. Oktober 1996 in Mainz, Satz+druck gmbh, Düsseldorf 1997, S. 107 – 117

Weichmann, U.E./Pringle, L.G.: Probleme in multinationalen Unternehmen, in: Harvard Manager, Heft 4/80, 1980, S. 7 – 14

Welge, M.K.: Multinationale Unternehmen: Über die Notwendigkeit zentraler Lenkung, in: Wirtschaftswoche, Heft 38/82, 1982, S. 94 – 100

Welge, M.K./Böttcher, R.: Globale Strategien und Probleme ihrer Implementierung, in: Die Betriebswirtschaft, Heft 4/91, 1991, S. 435 – 455

Yip, G.S.: Die globale Wettbewerbsstrategie – Weltweit erfolgreiche Geschäfte, Wiesbaden 1996