

Strategisches Controlling - Für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ein Führungsinstrument mit Schlüsselcharakter

Einleitende Bemerkungen

Alle Unternehmen, seien sie privatwirtschaftlich oder öffentlich organisiert, sehen sich seit einiger Zeit einer zunehmenden, geradezu dramatischen Dynamik ihrer Umwelt gegenüber. Man kann es kurz fassen: Nichts bleibt mehr, so wie es ist! Angesagt ist folglich, das Udenkbare zu denken. Diejenigen Unternehmen, die dies erkennen und akzeptieren, sind im Vorteil. Den Wandel als Normalität begreifen, bringt den Managern die richtige Optik für ihr Bewußtsein.

Wie begegnen gut geführte Unternehmen diesem Wandel? Welche Methoden treten in den Vordergrund? Gibt es grundlegende Erfolgsfaktoren? Zwei wesentliche Ansätze kommen in Betracht:

- *Koordination* aller Aktivitäten (operativ, strategisch, normativ), um der wachsenden Dynamik und Komplexität in der Unternehmensumwelt angemessen begegnen zu können. Das Leitbild für eine wirkungsvolle Koordination verdichtet sich in der Orientierung aller Abläufe auf die Ziele des Unternehmens hin. Der Erfolg der Bemühungen um Orientierung hängt dabei wesentlich davon ab, ob es gelingt, zum einen die Ziele konkret zu formulieren und zu legitimieren, sowie zum anderen, die Ziele in die Köpfe aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Leitmaßstäbe ihres Handelns zu positionieren. Die Aufgabe, alle Aktivitäten auf die Ziele hin zu koordinieren, ist auf jeder Stufe des betrieblichen Geschehens relevant: bei der Planung (Ziele finden und griffig machen), Steuerung (Korrekturmaßnahmen durchführen) und der Kontrolle (Abweichungsanalysen erstellen). Das hier beschriebene Geschäft nennt man *Controlling*. Werden in diesem Zusammenhang die Blicke in die Zukunft gelenkt und die Potentiale hinterfragt, die ein Unternehmen in der Zukunft entfesseln kann, bewegt man sich im Feld des *strategischen Controlling*.
- Intelligente Weiterentwicklung des Unternehmens zu einem *lernenden Unternehmen*, um in substantieller Weise die Fähigkeit zum Überleben zu sichern. Unternehmen sind künstlich geschaffene Systeme, die nur durch zukunftsgerichtete Führungshandlungen erhalten werden können, und zwar zumindest auf vier Ebenen: der sozialen Ebene, der technologischen, der ökonomischen und der ökologischen Ebene. Die Arbeit auf diesem Feld nennt man *Developing*.

A. Die Situation: Von einer statischen zu einer turbulenten Umwelt

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten agieren - insbesondere mit Blick auf das Fernsehen - in einer Medienlandschaft, die zunehmend heftigere Erschütterungen

verursacht. Wenig dramatisch und etwas trocken wird zumeist von der "Veränderung der Rahmenbedingungen" gesprochen. Um welche tiefgreifenden Veränderungen es jedoch geht, zeigen die nachfolgenden, zusammenfassenden Aspekte. Mehr denn je sind die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten gezwungen, nicht nur ihr operatives Verhalten anzupassen, sondern grundsätzliche strategische Weichenstellungen vorzunehmen.

1. Technologische Veränderungen

Kernbaustein moderner Medientechnik ist die *Digitalisierung*. Als massiver Innovationsschub hat sie mittlerweile auf allen Wertschöpfungsstufen des Medienschaffens Einzug gehalten und dominiert die Entwicklung. Wer mithalten will, muß der computertechnischen Entwicklung mit immer kürzeren Innovationszyklen folgen können. Die Digitalisierung ist zudem der Motor für ein Zusammenwachsen der Medienindustrien, so daß die Anbieter von Inhalten, die Computerindustrie, die Endgerätehersteller und die Telekommunikationsunternehmen enger zusammenrücken und einen logischen Verbund bilden. Strategische Allianzen in horizontaler, vertikaler und diagonalen Hinsicht ("cross-ownership") sind die Folge. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stehen vor einer schwierigen Situation der Anpassung.

Eine besondere Bedeutung kommt der *Vernetzung* zu. Online-Angebote gewinnen an Bedeutung und haben sich schon einen beachtlichen Markt erobert. Kein Medienunternehmen kann es sich mehr erlauben, bei der Präsentation seiner Produkte und des Unternehmens selbst das Internet auszusparen. Die Entwicklung ist durch die Schaffung neuer, eigenständiger Online-Publikationen gekennzeichnet. Ein Beispiel ist "Personal R@dio" vom Bayerischen Rundfunk, das den Informationskanal Bayern 5 ins Netz bringt und damit weltweit abrufbar macht, akustisch im O-Ton und ergänzt um Recherchemöglichkeiten im Archiv für Tonbeiträge. Die Vorstellung ist realistisch, daß über kurz oder lang alle elektronischen Medienangebote digital gespeichert sind, im Netz verfügbar und damit nach individuellen Präferenzen abrufbar. Die Suche im weltweiten Datenstrom erfolgt dann mit Unterstützung von "digitalen Assistenten" oder "Butlern", die gemäß der Interessen und Vorgaben des Nutzers eine Vorauswahl der Programme und Publikationen treffen. Fernsehapparat und Computer verschmelzen über kurz oder lang zu einer einheitlichen digitalen Plattform.

2. Ökonomische Veränderungen

Schon in der analogen Welt hat durch Satelliten- und Kabeltechnik eine *starke Zunahme der Programmangebote* stattgefunden. Geradezu eine *Explosion* steht freilich durch das digitale Fernsehen unmittelbar vor der Tür. Das vor einiger Zeit noch verwundert zur Kenntnis genommene Stichwort der "500 Kanäle" wird schon in naher Zukunft zur Realität. Vorrangig werden Spartenkanäle jedweder Art Einzug halten. Eine neue Inhalte-Landschaft entsteht. Inwieweit es sich hier um eine Vervielfachung des stets Gleichen handelt, wie gelegentlich abschätzig prognostiziert, oder ob es tatsächlich ein neues, vielfältigeres Angebot gibt, mag hier offen bleiben.

Die Vervielfachung von Kanälen schafft jedenfalls die Möglichkeit, zunehmend auch spezielle Interessen mit separaten Spartenprogrammen zu befriedigen. Die Entwicklung geht in Richtung *Individualisierung und Fragmentierung der Angebote*. Das sich an

Massenpublika wendende "Broadcasting" wird zusehends durch das "Narrowcasting" für spezielle Zielgruppen ergänzt, wenn nicht gar in Teilen ersetzt.

Im Zuge dieser Trends werden Fernsehen und Radio in großem Stil einer *Kommerzialisierung* unterworfen. Medieninhalte werden in dieser sich gründlich ändernden Fernsehwelt - wann immer dies möglich ist - kommerziell vermarktet. Dabei dienen die Programminhalte zum einen zunehmend als Instrument, um in werbefinanzierten Programmen für hohe Einschaltquoten (generell oder in der Zielgruppe) zu sorgen. Zum anderen sind alle kommerziellen Veranstalter nachhaltig daran interessiert, aus dem "Free TV" verstärkt ein "Pay TV" zu machen. In der digitalen Welt müssen wir uns daran gewöhnen, daß Zuschauer vom Konsum von Sendungen ausgeschlossen bleiben, wenn sie keinen gesonderten Preis dafür bezahlen. Erkennbar ist diese Entwicklung nicht nur bei großen Kinofilmen, sondern auch für bislang noch frei präsentierte Sportereignisse (z.B. Fußball-WM). In diesem Zusammenhang sind auch Pay Per View und Video on Demand zu sehen. Volkswirtschaftlich gesehen stehen wir vor dem Phänomen, daß Fernsehen im Zeitablauf von einer relativ starken *Verteuerung* gekennzeichnet ist.

Ungünstig für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist die zunehmende *Vermachtung des privat-kommerziellen Fernsehmarktes* in Richtung nur noch zweier großer Sendergruppen. Die Tendenzen zur weiteren Konzentration und Marktbeherrschung weniger großer Konzerne bringen ARD und ZDF in eine schwierige strategische Position.

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten konnten bis in die jüngste Vergangenheit auf so genannte "Anbietermärkten" operieren, die sie zudem noch alleine beherrschten. Neben der kommerziellen Konkurrenz müssen sie nun auch aushalten, daß sich die Märkte immer mehr zu "*Nachfragermärkten*" entwickeln, auf denen der Konsument eine vergleichsweise starke Marktposition besitzt. Sein Nachfrageverhalten wird zunehmend zeitlich flexibel und inhaltlich individuell, seine Interessen sind zunehmend das Maß der Dinge. Sie gezielt zu befriedigen, rückt im Mediengeschäft immer mehr in den Mittelpunkt. ARD und ZDF sind zu einer konsequenten Nachfrageorientierung gezwungen (vgl. zu diesem Thema Gläser 1987).

Schließlich sei an dieser Stelle auf die zunehmende *Internationalisierung* der Medienmärkte hingewiesen, ohnehin erkennbar im Beschaffungsbereich (z.B. amerikanische Serien und Filme), aber auch bei den Programmangeboten: Den Fernsehzuschauern ist zunehmend eine internationale Programmpalette verfügbar, an die in der Vergangenheit nicht zu denken war, wie etwa die Einspeisung amerikanischer Programme wie CNN oder NBC, an europäische Programmeinspeisungen, aber auch - noch wenig beachtet - an Programme für ausländische Mitbürger. Der Trend weist in ein weites Feld. Im Gegensatz dazu ist aber auch der *Regionalisierung* der Programmangebote eine zunehmende Beachtung zu schenken. Ballungsraumfernsehen ("City TV") sowie lokale Fensterangebote können als "Wachstumsbranchen" gesehen werden.

3. Gesellschaftliche Veränderungen

Die neueren gesellschaftlichen Veränderungen kann man in grober Vereinfachung mit Begriffen wie Wertewandel, Erlebnisorientierung, Hedonismus oder Individualismus kennzeichnen. Ganz offenkundig ist die starke Hinwendung zu Spaß und Spiel ("Fun"), zur Überlagerung bislang eher journalistisch-seriös aufbereiteter Themen durch Unterhaltungselemente oder ihrer Präsentation gar ausschließlich auf der Plattform der Unterhaltung ("Infotainment", "Edutainment"). Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stehen vor dem Problem, daß ihnen gemäß ihres allumfassenden Programmauftrags die Hände gebunden sind, wie die Privaten eine Art "Rosinentheorie" zu verfolgen und aus der Vielzahl der Themen diejenigen herauszupicken, die als besonders attraktiv gelten können. Ferner sind der massenattraktiv wirkenden "Boulevardisierung" der Themenbearbeitung vergleichsweise enge Grenzen gesetzt. Gingen ARD und ZDF an dieser Stelle zu weit, würde zwangsläufig der Vorwurf der Konvergenz ihrer Programme in Richtung der kommerziellen Anbieter laut werden, mit der ein zu Recht gefürchteter zusätzlicher Legitimationsverlust einhergehen würde.

Interessanterweise wird gelegentlich aus der Gefahr, "daß unsere Gesellschaft den unverzichtbaren gemeinsamen kommunikativen Boden unter den Füßen verliert" (so ZDF-Intendant Stolte im Forum Medienethik 1/96), eine strategische Position der Stärke abgeleitet. Nur durch den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gelinge es in der Zeit der völligen Informationsüberlastung, eine mediale Orientierungsfunktion zu geben und der allgemeinen Desorientierung entgegenzuwirken.

4. Veränderungen im politisch-rechtlichen Umfeld

Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stehen in einem schwierigen politisch-rechtlichen Umfeld. Nicht erst seit dem 1995 vorgelegten "Biedenkopf-Stoiber-Papier" zu ihrer Strukturreform gibt es Grund zur Sorge. Mittlerweile wird in manchen Kreisen und interessierten Öffentlichkeiten offen die Abschaffung von ARD und ZDF oder ihre Privatisierung angesprochen. Weniger dramatisch ist gelegentlich auch von der Abschaffung des ersten Fernsehprogramms die Rede, so daß die dritten Programme zu den ersten "mutieren" würden. ARD und ZDF müssen jedenfalls in bislang nicht da gewesener Form um ihre Legitimation kämpfen. Ständig wird der öffentliche Rundfunk als gesellschaftliche Einrichtung und damit das ganze Rundfunksystem auf den Prüfstand gehoben.

Eine herausragende Triebfeder dieser Entwicklung ist die Politik der Deregulierung, die den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine laufend zunehmende Konkurrenz durch privat-kommerzielle Anbieter beschert. Im Vordergrund stehen dabei im Fernsehen die national angebotenen Spartenprogramme und digitale Programmbouquets, aber auch Sender mit regionaler Ausdehnung des Sendegebiets (Ballungsraum-Fernsehen, "City TV") spielen zunehmend eine Rolle.

Inwieweit man angesichts von Erosionen in der Zustimmung zum öffentlich-rechtlichen Rundfunk gleich von einer Legitimations-Krise sprechen muß, mag dahingestellt bleiben. Fest steht freilich, daß die sich ändernde politische Landschaft eher zu einer schwierigeren Ausgangslage führt. Es ist unverkennbar, daß die Urteile des Bundesverfassungsgerichts, nicht zuletzt das jüngste vom 22. Februar 1994, die tragenden Pfeiler für den Fortbestand von ARD und ZDF darstellen. Mit einer lediglich juristischen Zukunftssicherung hat der öffentlich-rechtliche Rundfunk allerdings nicht ein

"Ruhekissen" im Rücken, das ihn sorglos machen sollte. Die Signale aus dem politischen Bereich stehen auf Sturm. Eine aktive Strategie zur Legitimationssicherung ist dringend erforderlich.

B. Die Antwort: Strategische Positionen von ARD und ZDF und ihre Koordination

Wie reagieren ARD und ZDF auf die beschriebenen Herausforderungen? Wie sieht ihr strategisches Konzept aus? Welche Befunde und Bewertungen lassen sich ausmachen? Sind solche Konzepte überhaupt erkennbar? Wie werden sie aufeinander abgestimmt? Nachfolgend einige Beobachtungen und Randnotizen, aufgezeigt anhand eines Analyserasters, das die Strategiefraße nach der Unternehmensgesamtstrategie, nach Geschäftsbereichsstrategien und nach funktionalen Strategien unterteilt (vgl. Welge / Al-Laham 1992, S. 180 f.).

1. Auf dem Weg zu einer bündigen Gesamtstrategie?

a. Formulierung einer Leitstrategie

Strategien sind weder mit Zielen noch mit Instrumenten gleichzusetzen (vgl. hierzu und im folgenden Becker 1993, S. 112-114). Strategien sind Hilfsmittel, um die unternehmerischen Entscheidungen und die operativen Handlungen möglichst treffsicher auf die Ziele hin auszurichten. Sie "kanalisieren" also den Instrumenteneinsatz im Hinblick auf das Zielsystem des Unternehmens. *Grundlage jeder Strategie sind also die Ziele.*

Auch für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist festzustellen, daß die Gestaltung des Unternehmensprozesses eine äußerst komplexe Aufgabe darstellt, bei der es darum geht, "eine kaum überblickbare Zahl von Instrumenten zielgerecht einzusetzen" (Becker 1993, S. 112). Die Kanalisierung aller dieser Entscheidungen und Instrumente auf das Zielsystem hin stellt damit auch für sie "ein, wenn nicht überhaupt *das* Zentralproblem der Unternehmensführung schlechthin" (ebd.) dar. Der Entwicklung von Strategien kommt daher eine hohe Bedeutung zu. Zu fragen ist, ob sich für ARD und ZDF eine *Leitstrategie* ausmachen läßt, die den verantwortlich Handelnden auf allen Ebenen der Rundfunkanstalt die Grundrichtung weist.

Die Ziele der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten werden üblicherweise aus dem ihnen auferlegten *öffentlichen Programmauftrag* abgeleitet und stehen im Zusammenhang mit den Oberzielen der Sicherung der Rundfunkfreiheit, der integrierenden Funktion für das Staatsganze, der Herstellung von Vielfalt oder der Verantwortung für die Demokratie (vgl. Kayser 1993, S. 172 f.). Der Programmauftrag wird als Auftrag zur "Grundversorgung" verstanden. "Versorgt" werden soll die Allgemeinheit, zusammengesetzt aus Mehr- und Minderheiten. Gegenstand der "Versorgung" ist Bildung, Information und Unterhaltung. Öffentlicher Rundfunk hat die Funktion, Medium und Faktor der Meinungsbildung zu sein. ZDF-Intendant Stolte: "Zur Substanz des Programmauftrages gehört vor allem, daß öffentlich-rechtliches Fernsehen als ein Medium sozialer Kommunikation, als ein Gesprächs- und Meinungsforum in gesellschaftlicher Verantwortung steht: Es ist, im klassischen Sinne

des Forums oder der Agora, ein Marktplatz, also mehr als bloßer Markt" (FAZ vom 7. Mai 1996).

Im betriebswirtschaftlichen Sinn ist der Programmauftrag als das "Sachziel" zu verstehen, dem das "Formalziel" der Wirtschaftlichkeit zur Seite steht. Den in Gesetzen, Satzungen, Staatsverträgen und in der Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts nur vage umrissenen Begriff des Programmauftrags in Richtung konkreter Zielformulierungen zu operationalisieren, gehört zu den schwierigen Aufgaben, vor denen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten stehen (vgl. Gläser 1996, S. 28-31). Eine Rundfunkanstalt kann nur dann wirkungsvoll geführt werden, wenn man sich dieser Operationalisierungsfrage stellt.

Es wird nun - zu Recht - immer wieder erklärt, daß es bis heute nicht gelungen sei, ein in sich schlüssiges, aufeinander abgestimmtes, operationalisiertes Zielkonzept zu formulieren (vgl. Gläser 1996, S. 29; Kayser 1993, S. 221). Dies muß als ein schwerwiegendes Problem gesehen werden, bewirkt es doch nicht nur Abstriche bei der "klaren Linie" im Zielbereich, sondern eo ipso ebensolche für den Strategiebereich. Wenn schon die Ziele nicht klar gefaßt bzw. nicht klar faßbar sind, wie soll dann eine klare Leitstrategie entwickelt werden können? Bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist trotz dieser methodischen Schwierigkeit festzustellen, daß sie sich bemühen, zu einem klaren Ziel- und Strategiekonzept zu kommen.

Grundsätzlich kann man sich eine *große Vielfalt möglicher Leitstrategien* vorstellen. Ihre Formulierung hat vom Sachziel des Programmauftrages auszugehen und soll eine Antwort auf die Frage geben, welcher Weg der erfolgsversprechendste ist, um auch in Zukunft den gestellten Anforderungen gerecht zu werden. Ein solches Bündel an möglichen Leitstrategien könnte z.B. folgendermaßen aussehen (vgl. Brandt 1989, S. 178-184):

- Strategie des Status Quo: Die Programmstrukturen werden aufrechterhalten und fortgeschrieben; Strategie des passiven Abwartens.
- Strategie der kostenorientierten Programmgestaltung: Die Programmstrukturen werden nach Kostengesichtspunkten neu ausgerichtet; Defensivstrategie, Strategie der Dominanz des Ökonomischen.
- Konkurrenzstrategie mit Blockbildung: Die Rundfunkanstalten werden zu starken Blöcken mit jeweils hohem Grad an programmlicher Autonomie neu gegliedert, z.B. in den Block WDR/HR, den Block SDR/SWF/BR/SR, den Block NDR/RB/SFB und das ZDF; Strategie der Aufbrechung der Makrostruktur.
- Strategie der Focussierung: Rückzug der Programmleistungen auf "typisch öffentlich-rechtliche Programmgestaltungen"; Defensivstrategie, Strategie des Rückzugs auf Nischen- und Minderheitenprogramme.
- Turnaround-Strategie: Die Rundfunkanstalten bauen auf allen Ebenen Kooperationen zu externen Partnern auf, eingeschlossen zu privaten Veranstaltern.
- Konzern- und Differenzierungsstrategie: Die ARD-Anstalten und das ZDF verstehen sich nach innen und außen als Bestandteile eines Konzerns und legen ganz bewußt ein Konzernverhalten an den Tag; Strategie der zentralisierten Unternehmensführung.

Für die Existenz einer Leitstrategie bei den Rundfunkanstalten gibt es zahlreiche Hinweise. Überprüft man die o.g. Strategieansätze, so kann man feststellen, daß in der

Diskussion eine Reihe dieser Ansätze als völlig indiskutabel ausscheiden. Der Kreis möglicher Strategien verengt sich. Neuerdings ist sowohl bei der ARD als auch beim ZDF ein deutlicher *Wandel von einem eher konservierenden zu einem dynamischen Strategieverständnis* festzustellen. Als anschauliche Beispiele können die geplanten programmlichen Erweiterungen im digitalen Fernsehen und im Onlinebereich dienen. Die Rundfunkanstalten werden in diesem Zusammenhang freilich nicht müde zu betonen, sie wollten mit ihren programmlichen Zusatzangeboten lediglich mit der technischen Entwicklung Schritt halten, und damit nur alle Wege nutzen, den Zuschauer auch in einer veränderten Medienlandschaft noch mit ihrem Grundangebot zu erreichen. Sie strebten keine substantielle Ausdehnung ihrer Angebote zulasten der kommerziellen Anbieter an. Letztere sprechen ihrerseits wiederum gern in vorwurfsvoller Weise von einer aggressiven Kanalbesetzungs- und Verstopfungspolitik, mit der sich ARD und ZDF auf dem gemütlichen, satten Polster der Gebührenfinanzierung unbotmäßig ausdehnen wollten.

b. Strategie der Schärfung des Selbstverständnisses

Zu beobachten ist in jüngster Zeit eine wieder vertiefte Befassung mit der "Sinnfrage" (die freilich immer schon "beackert" wurde). Wozu sind ARD und ZDF da? Welche Rolle spielen sie in der Gesellschaft? Welche Funktionen üben sie aus? Die beiden Sender geben hierzu im Kern einmütige Antworten: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk ist eine gemeinwohlorientierte Einrichtung im Dienst an der Gesellschaft, angetreten zur Erfüllung eines hochkarätigen Programmauftrags, nicht den Gesetzen des Marktes unterwerfbar. Neu in diesem Zusammenhang ist, daß beide Anstalten inzwischen den *Service-Charakter* ihrer Einrichtung besonders betonen.

So präsentierte die ARD im September 1995 ein Positionspapier, in dem zu lesen ist, daß die ARD bis zum Jahr 2000 "die wesentlichen Schritte vom Programmanbieter zum audiovisuellen Servicecenter" eingeleitet haben will. Instrumente hierzu seien eine Reihe von Spartenkanälen und rundfunkähnlichen Spezialdiensten. Der damalige ARD-Vorsitzende Scharf erklärte hierzu: "Die Einrichtung virtueller 'Foren' in Abgrenzung zu den interaktiven Verkaufsveranstaltungen kommerzieller TV-Sender ist eine wichtige Zukunftsaufgabe des öffentlich-rechtlichen Rundfunks." Diese und andere Formulierungen weisen deutlich in eine neue strategische Grundausrichtung. Auch aus dem ZDF ist zu hören, daß es gelte, "die Service-Kompetenz des ZDF weiter zu stärken" (so Stolte anlässlich der Estateinbringung am 6. Dezember 1996). Derartige Äußerungen lassen darauf schließen, daß die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten neuerdings eine Strategie einer präziseren Definition bzw. einer Schärfung ihres Selbstverständnisses verfolgen.

c. Strategie der Legitimationssicherung durch Überzeugungsarbeit

Wie können ARD und ZDF die ihnen zugewiesene gesellschaftliche, politische, kulturelle und soziale Rolle im öffentlichen Diskurs positionieren? Dies erfolgreich zu tun, wird immer wichtiger und ist geradezu überlebensnotwendig. Nur wenn die Funktion des öffentlichen Rundfunks in der Gesellschaft verstanden wird, kann auch die Legitimation der Rundfunkanstalten dauerhaft gesichert werden. Bedenklich muß es die Verantwortlichen bei ARD und ZDF stimmen, daß die *Erosionserscheinungen* in der politischen Diskussion offensichtlich zunehmen, wie beispielsweise im aktuellen

Zwischenbericht der Enquête-Kommission des Bundestages erkennbar. Dort wird von einer Mehrheit der Kommissionsmitglieder unumwunden der Schluß gezogen, die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten hätten sich überlebt und seien überflüssig.

Schon lange verfolgen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Strategie, durch *Überzeugungsarbeit in der Gesellschaft* ihre Legitimation zu sichern. Hinweise hierzu gibt es viele. So betonte beispielsweise Stolte in der FAZ vom 7.6.96: "Die Öffentlich-rechtlichen müssen gegenüber der bloßen Marktanteilsbetrachtung qualitative Parameter herausstellen". Notwendig sei es, die öffentliche Diskussion zu beeinflussen und stärker die Qualität von Sendungen und Programmen als Erfolgskriterium bewußt zu machen. Weiter erklärt er, daß die Grundversorgung das entscheidende Fundament aller Arbeit sei. Genau das unterscheide die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten von den privat-kommerziellen Anbietern. Selbst wenn Private von Zeit zu Zeit bestimmte Grundversorgungsqualitäten anböten, würde dieses Angebot nur so lange am Markt bleiben, so lange es sich rechne. Privat-kommerzielle Veranstalter böten keine Garantie für eine kontinuierliche, zuverlässige Berichterstattung. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten müßten sich mit diesen Argumenten in der Gesellschaft verständlich machen. Nur so könne ihre Legitimation gesichert werden.

2. Geschäftsbereichsstrategien für Hörfunk und Fernsehen

Strategische Geschäftsbereiche sind im öffentlichen Rundfunk nach Hörfunk (ARD) und nach Fernsehen (ARD und ZDF) zu unterscheiden und auf dieser Grundlage weiter zu differenzieren, z.B. regional ("divisional"). Die Frage ist, welche unterschiedlichen Strategien die Rundfunkanstalten auf den unterschiedlichen Geschäftsfeldern verfolgen. Im Hörfunk sind bei allen ARD-Anstalten Geschäftsfelder in Form von Kanälen mit jeweils eigenständiger "Programmfarbe" erkennbar. So gibt es das eher urbane, weltoffene Informations- und Service-Programm, das Hochkultur-Programm, das Programm für den jüngeren Lebensstil oder das auf landsmannschaftliche Besonderheiten abzielende Landesprogramm mit "deutschorientierter, melodischer Musik". Jede ARD-Anstalt hat zumindest vier Radioprogramme, einige auch fünf. Vielfach wird von interessierter Seite beklagt, die Ausdifferenzierung des öffentlich-rechtlichen Hörfunksystems sei viel zu stark. Die ARD ist in dieser Situation in besonderer Weise gefordert, eine Geschäftsfeldstrategie für den Hörfunk zu entwickeln, mit der sie die Leitlinien für die konkrete Programmpolitik festlegt. Der Koordinationsbedarf ist gerade im Hörfunk immens.

Für das Fernsehen stellt sich die Strategief Frage in ähnlicher Weise. Allerdings scheint man auf dem Weg zu einer überzeugenden Strategie weiter als für den Hörfunk vorangeschritten zu sein. So ist z.B. für die dritten Programme bereits eine deutliche programmliche Verzahnung feststellbar, die zwar keine "Syndication" bedeutet (einheitliches Mantelprogramm mit regionalen Fenstern), gleichwohl aber eine Pool-Lösung mit starkem gegenseitigen Programmaustausch darstellt. Eine derartige *Kooperationsstrategie* ist für das erste Fernsehprogramm im Hinblick auf die so genannte Gemeinschaftsaufgaben wie die Tagesschau konstitutiver Bestandteil. Angesprochen sind hier freilich viel umfassendere Gesichtspunkte wie z.B. die Verfolgung einer Regionalisierungsstrategie, die offensichtlich ein enormes Erfolgspotential für die Zukunft in sich birgt.

3. Funktionale Strategien

a. Marketing- und Absatzstrategien

Marketingstrategien nehmen in der Themenbehandlung stets eine Sonderstellung ein. Auch öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten fragen sich zunehmend, inwieweit sie ihre Programmarbeit auf der Grundlage wirkungsvoller Marketingstrategien vollziehen müssen. Marketingstrategien zielen auf *drei Leistungsfelder* ab (vgl. Becker 1993, S. 464 f.). Erstens: Ein leistungsfähiges, wettbewerbsfähiges Produkt bzw. Produktsortiment anbieten (Produktleistung zu angemessenem Preis). Zweitens: Wirksame Absatzkanäle sicherstellen (Präsenzleistung). Drittens: Das Produkt als Marke in den Köpfen der "Zielgruppe" profilieren (Profilleistung). Hierzu einige wenige Anmerkungen:

Zur Produktleistung: Hier sind bei den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten deutliche Anstrengungen erkennbar. Die Programmleistungen zu verbessern, wird ganz klar als ein besonders wichtiges Potential zur Zukunftssicherung herausgestellt, wobei die folgenden Schlüsselfaktoren in der Diskussion sind. Schlüsselfaktor Nr. 1: *Unverwechselbares Programm*. "Wir behalten unsere Geltung nur, wenn wir mit unseren Sendungen ein Programm anbieten, das gesellschaftspolitisch akzeptiert wird, das als öffentlich-rechtliches Programm unverwechselbar ist." (Stolte im TV-Courier Nr. 4-Z / 29.2.1996). Schlüsselfaktor Nr. 2: *Höchste Qualität des Programmangebots*. Stolte in der FAZ vom 7.5.96: "Nicht Quote um jeden Preis, sondern Quote durch Qualität!" Das Programm werde nicht als bloße Ware verstanden, sondern habe einen eigenständigen qualitativen Wert, "ohne den die Meinungsbildung einer demokratischen Gesellschaft undenkbar" sei. Im übrigen gebe es genügend Qualitätsstandards, wobei die wichtigsten seien: thematische Vielfalt, inhaltliche Substanz, berechnete Glaubwürdigkeit, erarbeitete Professionalität, technische und produktionelle Modernität, informative Aktualität sowie journalistische Seriosität. Ähnliche Worte sind in vielen Stellungnahmen auch von der ARD zu hören (vgl. z.B. Struve 1996). Schlüsselfaktor Nr. 3: *Überzeugendes, schlagkräftiges Gesamtangebot*. Beispielhaft kommt dieser strategische Ansatz im ARD-Konzept "Vernetzen statt versparten" zum Ausdruck: "Wir müssen in der Flut der Kanäle für jedermann auffindbar bleiben und weiterhin eine tragende Rolle im öffentlichen Diskurs spielen" (Scharf 1996, S. 15). Das Publikum solle durch eine "intelligente Vernetzung" und eine "individuelle Komposition" der Programmangebote (herkömmliche Fernseh- und Radioprogramme sowie Online-Dienste und Spartenangebote) einen sichtbaren Mehrwert erhalten. Damit werde das "gemeinschaftsstiftende Band" des öffentlichen Rundfunks, also ihre Integrationsfunktion, gestärkt, das in einer immer stärker in Partikularinteressen zerfallenden Gesellschaft ein hohes Gut sei. Die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten verfolgen also verständlicherweise die Strategie, in allen relevanten Medienformen vertreten zu sein und damit eine Arrondierung ihres Programmangebots zu einer bündigen Gesamtleistung zu vollziehen: Zu dem herkömmlichen TV-Angebot mit den traditionellen Programmen (Erstes, Zweites, Dritte, Arte, 3Sat) treten strategisch wichtige Spartenprogramme; zum analogen TV-Angebot kommt ein digitales TV-Bouquet hinzu; TV- und Radio-Angebote werden durch Online-Angebote ergänzt. Schlüsselfaktor Nr. 4: *Erreichung von Mehrheiten und wechselnden Minderheiten*. Dieser Ansatz wurde in der jüngsten Vergangenheit gerne von der ARD benutzt, um ihr Dilemma einer "Doppelstrategie" zu verdeutlichen (vgl. z.B. Plog 1996, S. 8).

Zur Präsenzleistung: Effektive Distributions- bzw. Absatzwege zu besitzen, ist eine zentrale Marketingfrage, die für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in enger Verbindung zu ihrer Produktleistung steht. So müssen sie nicht nur aus publizistischen Gründen neben die analoge Verbreitung ihres Programmangebots die digitale setzen. Um den gesellschaftlichen Auftrag zu erfüllen, nämlich dem Anspruch der Mehrheiten und Minderheiten in der Bevölkerung auf eine angemessene Grundversorgung mit Information, Unterhaltung, Bildung und Service zu genügen, bedarf es eines breiten Zugangs zu allen "Transportwegen". In strategischer Hinsicht ist es zudem wichtig zu erkennen, daß sich die digitale Produktion der Programme sowie ihre digitale Verbreitung aus Kostengründen ohnehin durchsetzen wird. So kann es nicht verwundern, daß ARD und ZDF in jüngster Zeit herausstellen, die "Teilhabe" an den neuen technischen Entwicklungen, so die offizielle Sprachregelung, sei existenznotwendig.

Zur Profileleistung: Kommunikation schafft Profil. Kommunikationsstrategien betreffen die Felder der Public Relations, der Verkaufsförderung und der Werbung. Wie kann es gelingen, öffentlich-rechtliche Produkte zu Marken zu profilieren, eine öffentlich-rechtliche Markenqualität zu entwickeln und zu erhalten? Es ist unverkennbar, daß ARD und ZDF große Anstrengungen in dieser Richtung unternehmen, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen: Ständige Modernisierung der Programmpräsentation (z.B. Tagesschau-Design), verstärkte Eigenwerbung durch Programmhinweise (einschließlich Querverweise zwischen Radio und Fernsehen), Ausbau von Merchandising und programmbegleitender Publikation, Gründung und Ausbau von Clubs (z.B. SDR 3 Club mit fast 300.000 Mitgliedern), Forcierung öffentlicher Veranstaltungen (insbesondere Kooperationen im Bereich der Popmusik; im Klassikbereich durch Sinfonieorchester).

b. Bemerkungen zu anderen funktionalen Strategien

Beschaffungsstrategien: Notwendig sind gute Strategien, besonders für die Beschaffung von qualifiziertem Personal, vor allem im Programm, sowie für die Beschaffung von Rechten für Filme und Ereignisse. Eine Strategie der Bildung von Allianzen ähnlich der Vorgehensweise privat-kommerzieller Anbieter ist bei ARD und ZDF nur in bescheidenen Ansätzen erkennbar. Offenbar verfolgen sie eher eine Strategie der Eigenständigkeit innerhalb der Wertschöpfungskette, und zwar sowohl in horizontaler als auch in vertikaler Hinsicht.

Produktionsstrategien: Die zentrale strategische Frage ist die Frage nach dem "make or buy". Kooperationsstrategien verstärken das Outsourcing von Teilen der Produktion, Strategien der Sicherung der Unabhängigkeit fördern den weiteren Ausbau der Eigenproduktionskapazitäten.

Wenn die Zeichen nicht trügen, scheint die ARD sich mehr in Richtung der Konzentration der eigenen Kapazitäten auf Kernbereiche zu konzentrieren. Das ZDF betreibt im Vorproduktionsbereich ohnehin seit eh und je eine ausgeprägte Outsourcing-Strategie. Im Vergleich zur ARD scheint das ZDF einen aggressiven Kooperationskurs fahren zu wollen, wie die jüngste Kooperation mit Microsoft zeigt. Ziel ist es hier, technisches Know How zu sichern und bei der Vermarktung der

Programmschätze starke Marktpartner im digitalen, besonders im Online-Bereich, an der Seite zu haben.

Kosten- und Finanzierungsstrategien: Deutlich sichtbar sind klare Rationalisierungsstrategien, die von ARD und ZDF mittlerweile zu "den wichtigsten Aufgaben" gezählt werden (so z.B. Stolte im TV-Courier Nr. 4-Z / 29.2.1996 und am 6.12.96 bei der Etateinbringung).

(Re-)Organisationsstrategien: Breit in der Diskussion ist die Schaffung effektiverer interner Betriebsstrukturen und -abläufe. Selbst die Reorganisation des Gebietszuschnitts der ARD ist nicht mehr "heilig", was die Fusionsdebatte im Südwesten Deutschlands und die (vorerst gescheiterte) Fusion von ORB und SFB zeigt. Unternehmerisch zu handeln, interne Betriebsstrukturen effektiver zu gestalten, schlanke, moderne Organisationsstrukturen zu schaffen, sind klare Bekenntnisse der Verantwortlichen von ARD und ZDF.

C. Einige Bewertungen

Schon 1990 hat Prof. Dr. Klaus *Schrage* vom Prognos Institut Basel auf den *kritischen Punkt* in der Strategiefrage des öffentlichen Rundfunks hingewiesen: "Das Hauptproblem der Strategiebildung in öffentlichen Anstalten besteht meines Erachtens darin, dass zwar die Ebenen der operativen und dispositiven Planung in Teilbereichen recht gut entwickelt sind, eine (integrierende) strategische Planung und ein strategisches Controlling auf der Gesamtebene nahezu vollständig fehlt" (Schrage 1990, S. 14). Diese Einschätzung ist sicher auch heute noch von hoher Aktualität. Schrage empfiehlt den Rundfunkanstalten eine Art "Entrümpelungskur" im Zielbereich, um die Überlastung durch zu viele Ziele und Aufgaben zu beseitigen. Er fordert vor allem die "Konzentration auf wenige Zielprioritäten plus konsequente Hierarchisierung der Zielebenen" (ebd. S. 16). Hilfreich sei in diesem Zusammenhang die Entwicklung eines "modernen Unternehmensleitbildes" sowie "die klare und nach innen wie nach aussen eindeutig kommunizierbare Definition des USP (unique selling proposition) öffentlich-rechtlicher Anstalten". Weiter heißt es: "Kernbestandteil muss dabei eine präzise und prinzipiell überprüfbare Neudefinition des 'Programmauftrages' sein" (ebd.).

Unter Marketinggesichtspunkten äußerte sich im gleichen Jahr Prof. Dr. Hans *Raffée* von der Universität Mannheim. Seine Empfehlung setzt an drei möglichen *strategischen Stoßrichtungen* an (vgl. Raffée 1990, S. 29-34):

- Segmentspezifische Qualitätsführerschaft
- Aktiver Wettbewerb auch in umstrittenen Marktsegmenten
- Tendenzielles "strukturveränderndes Marketing" anstelle eines nur adaptiven Marketing

Raffée betont besonders den ersten Punkt: "Gerade angesichts des Gebührenprivilegs der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sollte das Streben nach Qualitätsführerschaft deren herausragende strategische Stoßrichtung bilden" (S. 29). - Um diese strategischen Stoßrichtungen durchzuhalten, bedarf es nach Raffée eines Flankenschutzes durch die drei folgenden *Marketing-Basisstrategien* (S. 32-34):

- Strategie der Marktsegmentierung
- Innovationsstrategien
- Strategie der Kooperation

Langfristige Erfolgspotentiale aufzubauen und zu sichern, sei dabei ganz wesentlich davon abhängig, ob es gelinge, eine in sich schlüssige strategische Gesamtkonzeption zu entwickeln: "Vorrangige Aufgabe eines Marketing öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten sollte daher die umfassende und fundierte Klärung strategischer Grundpositionen und die Entwicklung einer strategischen Konzeption sein" (Raffée 1990, S. 27; im Original hervorgehoben).

In jüngster Zeit hat sich ein Mitglied der "Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten" (KEF), Prof. Dr. Franz Xaver *Bea* von der Universität Tübingen, pointiert zur Strategiefrage bei ARD und ZDF geäußert. Unter dem Stichwort "Unternehmenskultur" würdigt er in zusammenfassender Sicht das Führungssystem der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und stellt *drei wesentliche Punkte* heraus (vgl. Bea 1996, S. 357 f.):

- Binnenorientierung: "Die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter ist auf interne Abstimmungsvorgänge gerichtet. Die Beschäftigung mit Kundenproblemen wird Spezialabteilungen übertragen. Veränderungen im Umfeld werden eher spät erkannt und durchdringen nur mühsam das organisatorische Gefüge."
- Innovation: "Die Innovationsorientierung ist eher defensiv ausgeprägt". Gleichgewichtsstreben, Risikovermeidung, Orientierung an Formalien und Bewahrungsstreben seien vorherrschend.
- Organisationstyp: Es liege eine "professional bureaucracy" im Sinne der Typologie von Mintzberg vor, die es mit sich bringe, "daß die sog. strategische Spitze in Form der Führungsorgane keine ausgeprägte Führungskompetenz bei den Entscheidungen über das Leistungsprogramm in Anspruch nimmt".

Bea kommt zum Schluß, daß die genannten Faktoren zu einem Verhalten führten, das man als "Immunisierungsstrategie" gegenüber Kritik von außen bezeichnen könne. Unterstützt werde dieses Verhalten besonders durch den Tatbestand, daß die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten jederzeit mit dem Argument der Anrufung des Bundesverfassungsgerichts drohen könnten. Gefragt sei jedoch, so sein abschließendes Resümee, die Ökonomie und nicht der "Ersatz der Betriebswirtschaftslehre durch Medienpolitik" (S. 359).

D. Mit strategischem Controlling optimieren: Ein 4-Bausteine-Konzept

Was tut not? Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sind angesichts ihrer Aufgabenstellung, ihrer Verfassung, ihrer Marktposition, ihrer föderativen Organisation und ihrer Unternehmenskultur überaus komplexe Gebilde und befinden sich in einer schwierigen strategischen Position. Das "Strategiegeschäft" beherrschbar zu machen, ist eine vordringliche Notwendigkeit, um auch im Jahre 2010 oder später Schritt halten zu können. Dazu bedarf es eines *abgestimmten strategischen Verhaltens* aller beteiligten Rundfunkanstalten und Einrichtungen. Strategisches Controlling ist ein wirkungsvolles Rezept, um die dringend notwendige Koordinationsaufgabe zu lösen. Vier Bausteine sind zu bearbeiten:

- Baustein Nr. 1: Überzeugende Strategie entwickeln
- Baustein Nr. 2: Strategiekonzept umfassend koordinieren
- Baustein Nr. 3: Strategiekonzept in die Köpfe aller Mitarbeiter penetrieren
- Baustein Nr. 4: Sich auf den Weg zu einer lernenden Organisation begeben

Baustein Nr. 1: Überzeugende Strategie entwickeln

Grundvoraussetzung für strategisches Controlling ist, überhaupt erst einmal eine in sich schlüssige Strategie anzustreben und zu formulieren. Gefordert ist der Wille und die Kraft zur *Entwicklung eines unternehmerischen Gesamtkonzepts*, das Antwort auf die Frage gibt, wie die Erfolgspotentiale der Zukunft entfesselt werden können. Das Angebot der Wissenschaft liegt vor (vgl. z.B. Welge / Al-Laham 1992, Kapitel E.): Zunächst ist - etwa durch Zuhilfenahme von Portfolio-Techniken, Potentialanalysen, Gap-Analysen oder Szenariotechniken - eine *Unternehmensgesamtstrategie* zu entwickeln, welche die Leitlinien für die Bildung strategischer Geschäftsfelder und deren künftige Entwicklung (Offensiv-, Übergangs-, Defensivstrategien) aufzeigt. Sodann bedarf es der Formulierung spezifischer *Geschäftsfeldstrategien*, bei der grundsätzlich drei Strategietypen zur Auswahl stehen: Strategie der Kostenführerschaft, Strategie der Differenzierung und Strategie der Konzentration auf Schwerpunkte (vgl. ebd. S. 231 ff.). Schließlich geht es darum, die genannten Strategieformulierungen umzusetzen und für die Funktionsbereiche sukzessiv zu konkretisieren und schlüssige *funktionale Strategien* zu erarbeiten (S. 246 ff.). Zur Formulierung etwa von Produktions-, Marketing- oder Beschaffungsstrategien stehen eine Vielzahl wirkungsvoller Methoden bereit.

Baustein Nr. 2: Strategiekonzept umfassend koordinieren

Es wurde kürzlich richtigerweise festgestellt, daß ARD und ZDF nur bei "vertrauensvoller Zusammenarbeit lebens- und funktionsfähig" seien (Stolte in: TV-Courier Nr. 4Z / 29.2.1996). Dies gilt besonders für ihre gemeinsame Linie im Strategiebereich. Notwendig ist insofern eine *umfassene Koordination der Strategien*, sowohl inhaltlich-sachlich als auch zwischen den beteiligten öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Solange Ressortegoismus, Überbetonung regionaler Interessen (in Übersteigerung föderativer Grundprinzipien) oder einsame Zukunftsentscheidungen möglich sind, kommt man nicht weiter. Besonders notwendig ist es, eine interne Struktur aufzubauen, die für eine wirkungsvolle Koordination der Arbeiten an der Strategiefindung, ihrer Durchsetzung und Kommunikation sorgen kann. So ist die Frage zu entscheiden, wie die Koordinationskompetenz geregelt sein soll, z.B. durch Einrichtung einer strategischen Koordinierungsstelle. Ferner sind die organisatorischen Voraussetzungen und das entsprechende Bewußtsein zu schaffen, die es erlauben, sich kontinuierlich mit dem Strategiethema, und zwar im Sinne einer echten "Chefsache", zu befassen. An anderer Stelle ist deutlich geworden, daß in diese Arbeits-Agenda die wichtige Aufgabe einzubeziehen ist, ein bündiges, klar profiliertes Zielsystem zu entwickeln.

Baustein Nr. 3: Strategiekonzept in die Köpfe aller Mitarbeiter penetrieren

Strategien sind nur so gut, wie es gelingt, ihren Gehalt und ihre Begründung in die Köpfe aller Mitarbeiter zu transportieren. Insofern muß die Arbeit an der Entwicklung von

Strategien und ihrer Koordination innerhalb des öffentlich-rechtlichen Systems den Gesichtspunkt der *internen Kommunikation* miteinbeziehen. Ein Bewußtseinsvorgang ist auszulösen. Die Marketingstrategie einer konsequenten Zuschauer- und Zuhörerorientierung kann man zum Beispiel nicht ohne eine parallel dazu verankerte Führungsstrategie der Mitarbeiterorientierung realisieren. Die Strategiekonzepte müssen von jedem einzelnen verstanden werden. Nur so erfährt das operative Tagesgeschäft die dringend notwendige strategische Ausrichtung.

Baustein Nr. 4: Sich auf den Weg zu einer lernenden Organisation begeben

Alle neueren Entwicklungen lehren, daß sich Organisationen in einer turbulenten Umwelt vom Charakter einer reaktiv ausgerichteten Organisation lösen und sich zu einer aktiv handelnden Organisation entwickeln müssen (vgl. z.B. Schreyögg 1996, 7. Kapitel). Zu den Grundlagen moderner Organisationsgestaltung gehört es, dem organisationalen Lernen höchste Beachtung zu schenken. Den Wandel von Organisationen als einen Vorgang zu verstehen, der "von oben" angeordnet werden könnte, würde in die Irre führen. Das Augenmerk ist vielmehr auf die Flexibilisierung der Strukturen und auf die Stärkung der Selbststeuerungsmechanismen zu legen. Strategisches Controlling treibt insofern konsequent in die Richtung eines zukunftsorientierten Developing!

Literaturverzeichnis

- Bea, Franz Xaver: Die Preisbildung bei Rundfunkleistungen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 65. Jg. (1996), S. 356-359
- Bea, Franz Xaver, und Haas, Jürgen: Strategisches Management, Stuttgart, Jena 1995
- Becker, Jochen: Marketing-Konzeption: Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5., verb. und erg. Aufl., München 1993
- Brandt, Wolfgang: Strategien für Rundfunkanstalten, Frankfurt am Main 1989
- Ebert, Günter (Hrsg.): Controlling, Losebl.-Ausg., Landsberg/Lech 1990, 23 Nachlieferungen
- Fleck, Florian H.: Zur Zielsetzung, Aufgabenorientierung und zum Selbstverständnis unseres Arbeitskreises, in: Zukunftsaspekte des Rundfunks, hrsg. v. Florian H. Fleck, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1986, S. 9 f.
- Europa-Markt für Rundfunk-Unternehmen, hrsg. von Heinz J. Kiefer und Hans-Joachim Lehmann, Beiträge zur Rundfunkökonomie Bd. 5, Stuttgart, Berlin, Köln 1993
- Fünfgeld, Hermann: Strategische Planung in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, Berlin 1985, S. 77-92
- Gläser, Martin: Nachfrageorientierte Programmressourcen-Steuerung bei Rundfunk-Unternehmen. Zur Methodik des Controlling im Rundfunk, in: Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen, hrsg. von Florian H. Fleck, Beiträge zur Rundfunkökonomie Bd. 2, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1987, S. 121-146
- Gläser, Martin: Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk - Ein Wolf im Schafspelz? In: Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, Stuttgart 1990, S. 317-342

Gläser, Martin: Operatives Controlling im öffentlich-rechtlichen Fernsehen, in : Ebert, Günter (Hrsg.): Controlling, Losebl.-Ausg., Landsberg/Lech 1990, 21. Nachlieferung 3/1996,

Teil 6; Operatives Controlling; Branchen/Dienstleistungen II., S. 1-56

Franke, Raimund, und Kötze, Alfred (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche. Zielorientierte Steuerung betrieblicher Funktionen, Frankfurt am Main 1995

Kiefer, Heinz J.: Die Unternehmensfunktion Aufsicht und Kontrolle für das Medien- Informations-Unternehmen, in: Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk- Unternehmen, hrsg. von Florian H. Fleck, Beiträge zur Rundfunkökonomie Bd. 2, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1987, S. 23-48

Neue Technik, neue Programme, ökonomische Utopien, hrsg. von Heinz J. Kiefer und Manfred Rühl, Beiträge zur Rundfunkökonomie Bd. 4, Stuttgart, Berlin, Köln 1991

Plog, Jobst: Im Spannungsfeld von Markt, Qualität und Quote. 12 Thesen zur Situation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, in: FUNK-Korrespondenz Nr. 16 / 19. April 1996, S. 8-11

Raffée, Hans: Marketing als Führungskonzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten, in: Eichhorn, Peter, und Raffée, Hans (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1990, S. 25-35

Scharf, Albert: Vernetzen statt versparten, in: ARD-Jahrbuch, 28. Jg., 1996, S. 13-15

Schrape, Klaus: Zur Strategiebildung des öffentlichen Rundfunks, unveröff. Manuskript, Basel, 23. November 1990

Schreyögg, Georg: Organisation, Wiesbaden 1996

Struve, Günter: ARD-Fernsehen im Jahr 2010, in: ARD-Jahrbuch, 28. Jg., 1996, S. 16-22

Welge, Martin K., und Al-Laham, Andreas: Planung. Prozesse - Strategien - Maßnahmen. Wiesbaden 1992

Erschienen in:

Martin Gläser: Strategisches Controlling für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten – ein Führungsinstrument mit Schlüsselcharakter, in: Pankoke, Eckart; Starbatty, Joachim; Steinmetz; Eberhard; Kiefer, Markus (Hrsg.): Strategisches Denken. Beiträge zu 25 Jahren Wissenschaftlicher Beirat für Strategische Studien. Heinz J. Kiefer zum 70. Geburtstag. Aachen 1997, S. 211 – 233.