

Wirtschaftlichkeit und Programmauftrag - ein Hochspannungsfeld. Der SDR-Hörfunk als Anschauungsbeispiel.

In: Hermann Fünfgeld (Hrsg.): Von außen besehen. Markenzeichen des Süddeutschen Rundfunks. Südfunk-Hefte 25, Stuttgart 1998, S. 149 – 168.

Szene 1: Das duale System und seine Folgen

Im Jahr 1984 geschah bekanntlich - Orwell angemessen - der „Urknall“ im deutschen Rundfunk: Private Rundfunkveranstalter wurden zugelassen, neue Programme gingen auf Sendung, das lang ersehnte „duale System“ hielt Einzug. In der Hörfunklandschaft Baden-Württembergs sollten z.B. mehr als 70 private Hörfunkanbieter für mehr Vielfalt und eine starke Konkurrenz sorgen. Der „mündige“ Bürger wurde beschworen, der sich nun endlich aus der einseitigen öffentlich-rechtlichen Umarmung befreien könne.

Die Einführung privaten Rundfunks wurde von vielen euphorisch begrüßt, nicht selten einher gehend mit einer gewissen Häme und Herabsetzung der öffentlich-rechtlichen Fähigkeit und Kompetenz, ein überzeugendes Vollprogramm nach inhaltlichen, thematischen und regionalen Kriterien abzuliefern. Ihre Programmleistung, so der Tenor, sei nicht geeignet, allen Anforderungen an ein modernes Mediensystem gerecht zu werden. Innovation sei angezeigt. Das rüttelte selbstverständlich an den Grundfesten der öffentlich-rechtlichen Bastion, die sich mit Begriffen wie Grundversorgung, Ausgewogenheit, Programmauftrag, Bestands- und Entwicklungsgarantie oder Integrationsfunktion umschreiben läßt. ARD und ZDF sahen sich scharfem Beschuß ausgesetzt, heftige Attacken und Vorwürfe waren an der Tagesordnung. In manchen Szenarien wurde sogar die Abschaffung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks an die Wand gemalt. Das alles verband sich mit den üblichen, gebetsmühlenhaft vorgetragenen Kritikpunkten wie Willfähigkeit gegenüber politischen Einflußnahmen, Sicherheitsdenken, Reaktionsverhalten, fehlender Kraft zu dringend notwendigen Gebietsreformen, überalterter Strukturen, schwerfälliger Organisation, Verkrustungen.

Im Brennpunkt der Negativ-Kampagne gegen den öffentlichen Rundfunk stand jedoch vor allem der Vorwurf der fehlenden oder zumindest stark vernachlässigten Wirtschaftlichkeit, eine schon früh entdeckte „Zuchtrute“ besonders rühriger Kritiker. ARD und ZDF seien die reinen Verschwender, so der übliche Befund, sie leisteten sich einen Wasserkopf. Der warme Regen der Gebühren versetze sie in den Zustand von Opulenz und Satttheit. Vieles sei "überschüssig" bzw. "überflüssig", Unwirtschaftlichkeiten und fehlendes Kostendenken seien an der Tagesordnung. Die Abläufe seien von staatlich-bürokratischem Verwaltungsdenken geprägt und dementsprechend herrsche der Schlendrian. Eine stramme Konkurrenz durch die Privaten sei hoch willkommen, um „frischen Wind“ hineinzulassen.

Auch die sog. „KEF“, eine 1975 von den Bundesländern eingesetzte „Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten“, fühlte sich bemüßigt, eine erheblich schärfere Gangart einzuschlagen. (Dieses Gremium soll den Ministerpräsidenten der Länder in regelmäßigen Abständen eine Empfehlung über die Höhe der Rundfunkgebühr unterbreiten und dabei eingehend die aktuelle und zukünftige finanzielle Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten prüfen.) Sie überschüttete die Rundfunkanstalten noch mehr als früher mit Aufforderungen zu Stellungnahmen und Analysen zu allen

möglichen Themen und Sachverhalten und versorgte ARD und ZDF in hohem Maße mit zusätzlichen Hausaufgaben. Das durchaus zupackende Vorgehen der KEF hat damals bei vielen Beobachtern und Beteiligten den Eindruck erweckt, sie habe nichts anderes im Sinn, als einer einseitigen Politik der finanziellen Restriktion des öffentlichen Rundfunks Vorschub zu leisten. Hinzu kam, - und das ist ein Vorwurf bis heute, daß es die KEF nicht verstand, ihr analytisches Vorgehen auf eine überzeugende methodische Basis zu stellen. So nimmt es nicht Wunder, daß sich die KEF vor allem von seiten der ARD immer noch dem Vorwurf ausgesetzt sieht, ihre Empfehlungen seien zum Teil willkürbehaftet.

Mit einem gewissen Bedauern sei an dieser Stelle eine kleine Anmerkung erlaubt: In den damals geführten und auch in den späteren Debatten wurde zumindest in der öffentlichen Diskussion der hohe Standard der wirtschaftlichen Betriebsführung des SDR und auch der anderen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten kaum wahrgenommen. Die Kostenrechnung und Betriebsabrechnung des SDR war z.B. schon in den 50er-Jahren voll ausgearbeitet und wurde geradezu als wegweisend angesehen. Die Wirtschaftsplanung baute immer schon auf einer soliden Grundlage auf. Die wirtschaftliche Kontrolle war ausgesprochen vielschichtig: Kontrollhandlungen erfolgten durch Rundfunk- und Verwaltungsrat mit ihren Ausschüssen, laufend und fallweise durch Wirtschaftsprüfer, Rechnungshöfe, Unternehmensberater, Kommissionen. Schon immer war betriebswirtschaftlich orientiertes Management beim SDR die schiere Selbstverständlichkeit. In der Person Hermann Fünfgeld verkörperte sich dieser Anspruch augenfällig. Der langjährige frühere Verwaltungsdirektor und letzte Intendant des SDR beeindruckte stets durch seinen ökonomischen Sachverstand, der sowohl im praktischen Handeln zum Wohl des SDR und der ARD zum Ausdruck kam als auch in der wissenschaftlichen Reflexion. Der Verfasser kann dies als früherer enger Mitarbeiter des Verwaltungsdirektors Fünfgeld und als Generalsekretär des von Fünfgeld zusammen mit den Professoren Fleck und Kiefer initiierten „Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks (FAR)“ bezeugen. Die Früchte der rundfunk- und medienökonomischen Arbeiten Fünfgelds sind enorm. Sie spiegeln sich sowohl in Arbeiten in seiner Autorenschaft wider als auch in Arbeiten, die von ihm direkt oder indirekt eine Motivation erfahren haben.

Zurück zum Thema: Mit der Einführung des privaten Rundfunks veränderten sich also die Rahmenbedingungen für ARD und ZDF grundlegend. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk und speziell der SDR geriet erheblich unter Druck, sowohl von seiten der Politik als auch von seiten der Öffentlichkeit. Ein bislang unter dem Strich als durchaus positiv zu bewertendes Image drohte zu bröckeln. Auf den Prüfstand gehoben wurde damit im Prinzip die Frage nach der Legitimation des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, ein ausgesprochen empfindlicher Punkt, der die Verantwortlichen im Mark treffen mußte. Sich allein auf die Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts zu verlassen, schien zu wenig. In dieser Zeit erkannte man die Notwendigkeit von aktivem, auf die publizistische Konkurrenz zu den Privaten ausgerichtetem Marketing. Die Leistungen des öffentlichen Rundfunks herauszustellen, wurde allseits als eine wichtige Aufgabe anerkannt. Zu erinnern ist an die Kampagne „Bei ARD und ZDF sitzen Sie in der ersten Reihe“.

Die wichtigste Konsequenz des „Rundfunks im Umbruch“, wie damals treffend formuliert wurde, war jedoch eine Erosion des finanziellen Fundaments der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten und hier speziell des SDR. Diese Erosion begann zunächst langsam und schleichend, nahm aber von Jahr zu Jahr schärfere Formen an und führte schließlich zur Gefahr einer ernsten Finanzkrise, die nachhaltige Konsolidierungsmaßnahmen erforderlich machte. Hauptgründe waren: (1) Festlegung der Gebühren auf einem zu niedrigen Niveau und zeitliche Verzögerung der Gebührenanpassung, (2) drastisch sinkende Werbeeinnahmen in Hörfunk und Fernsehen, hervorgerufen durch sinkende Marktanteile im Vorabendprogramm und durch Umschichtungen der Werbebudgets hin zu den Privaten. Eine kleine

Zusammenstellung von Kernaussagen in den Geschäftsberichten wirft ein Licht auf die zunehmende Dramatik der damaligen Finanzsituation des SDR und liest sich in dieser kompakten Zusammenstellung fast wie ein „Krimi“:

1986: „Während 1985 noch eine Kapitalerhöhung von 57,7 Mio DM erreicht werden konnte, muß zum Jahresende 1986 ein Gesamtverlust und damit eine Kapitalentnahme von 13,3 Mio DM festgestellt werden. Dieses Ergebnis liegt zwar im Rahmen der mehrjährigen Planung, bedeutet aber doch eine nachhaltige Verschlechterung der gesamtwirtschaftlichen Bedingungen des SDR.“

1987: „Gegenüber dem Vorjahr ... stieg der Jahresfehlbetrag auf 46,5 Mio DM an. Dieses Defizit, das aus dem anstaltseigenen Kapital gedeckt wurde, schmälert in zunehmendem Maße den unternehmerischen Handlungsspielraum des SDR. Diese Entwicklung des Jahresergebnisses führt zu einer nachhaltigen Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation des SDR.“

1988: „Im Geschäftsjahr blieben die Rundfunkgebühren wie schon seit fünfeinhalb Jahren unverändert. Die bis 1985 realisierten Jahresüberschüsse reichen deshalb nicht mehr aus, um die bis Ende des Geschäftsjahres 1988 angefallenen Defizite der Vorjahre zu kompensieren. Folge dieser Entwicklung ist ein Substanzabbau und damit ein verbundener Rückgang des Eigenkapitals. Dies schränkt den wirtschaftlichen Handlungsspielraum für die Unternehmenspolitik des Süddeutschen Rundfunks ein und zwingt zu weiteren restriktiven Maßnahmen. Wegen der ausgebliebenen Gebührenanpassung und einer nur geringfügig geänderten Aufgabenstellung für Programm und Produktion schließt das Geschäftsjahr 1988 mit einem Fehlbetrag von 63,7 Mio DM ab.“

1989: „Das Geschäftsjahr 1989 bildet den Abschluß einer nun sechseinhalb Jahre dauernden Periode mit konstanten Rundfunkgebühren. Als Ergebnis dieser unverhältnismäßig langen, unveränderten Ertragssituation bei ständig steigenden Kosten, ist es dem SDR unmöglich, mit den anfänglich auftretenden Jahresüberschüssen die zum Periodenende hin anfallenden Jahresdefizite zu kompensieren. Folge dieser Entwicklung ist ein Substanzabbau, der sich auch in einem Rückgang des Eigenkapitals für diese Periode in einer Größenordnung von über 30 Mio DM niederschlägt. Dieser Entwicklung sind Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien mit den notwendigen restriktiven Maßnahmen entgegengetreten. Im Bereich der Investitionen hat der SDR in dieser Phase alle die Maßnahmen vorläufig zurückgestellt, die durch die erweiterte Kooperation mit dem SWF infrage stehen könnten. Darüber hinaus waren aber auch eine Reihe von teils einschneidenden Maßnahmen nötig, die auch den eigentlichen Programmbereich tangieren.“

1990: „Im Geschäftsjahr 1990 begann eine neue Gebührenperiode, nachdem die Gebühren sechseinhalb Jahre konstant geblieben waren. Diese Gebührenerhöhung kam zu spät und war zu niedrig, um den Substanzverlust des Süddeutschen Rundfunks auch nur in Ansätzen wieder auszugleichen. ... Die damit erreichten höheren Gebühreneinnahmen von 61 Mio DM im abgeschlossenen Rechnungsjahr 1990 wurden fast vollständig durch den Ausgleich des laufenden Defizits und zusätzlich zwingende Mehraufwendungen aufgezehrt, so daß in allen Bereichen, in denen Steuerungen möglich waren, ein Nullwachstum vorgegeben werden mußte. Ohne jegliche Erholungsphase oder Auffüllung von Nachholbedarf konnte durch zusätzliche Sparmaßnahmen und Einschränkungen im Hinblick auf die verabredete Kooperation mit dem Südwestfunk mit einem Überschuß von 6,251 Mio DM gerade noch ein positives Ergebnis erreicht werden.“

1991: „Im zweiten Jahr nach der Gebührenerhöhung weist der SDR einen Fehlbetrag von 7,2 Mio DM aus. Schon der zweite Jahresabschluß zehrt den Überschuß des Vorjahres völlig auf. Der Substanzabbau ... setzt sich somit weiter fort. Dieses aus Sicht des SDR nicht den kommenden Aufgaben entsprechende Ergebnis konnte jedoch nur dadurch in Grenzen gehalten werden, daß dort, wo Steuerungsmaßnahmen für den SDR gegeben sind, diese in einem hohen Maße auch ausgenutzt wurden. Parallel dazu stellen die Synergiewirkungen der Kooperation mit dem SWF einen unabdingbaren Bestandteil dar, die Folgen der wirtschaftlichen Restriktionen nicht noch drastischer

wirken zu lassen.“

1992: „Ein gezielter Preiswettbewerb im kommerziellen Rundfunk bewirkt ... Einnahmeverluste im Werbesektor in Höhe von 30 bis 40 Prozent. Die Ertragseinbrüche auf dem Gebiet der Fernsehwerbung haben beim SDR den Effekt der Gebührenerhöhung bereits im ersten Jahr fast aufgezehrt.“

1993: „Die wirtschaftliche Lage hat sich für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk durch die Wettbewerbsnachteile gegenüber den kommerziellen Rundfunkveranstaltern weiter verschlechtert. Jedoch stellt sich der SDR dieser Situation, indem er grundsätzliche Wirtschaftlichkeits-, Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen eingeleitet hat, die konsequent fortgeführt werden. ... Ziel ist es, bis zum Ende der laufenden Gebührenperiode von voraussichtlich fünf Jahren, also bis Ende 1996, ohne Kreditaufnahme auszukommen und in der Bilanz mit positivem Eigenkapital abzuschließen. Dafür wurden für die Haushaltsplanungen 1993 bis 1996 folgende Eckwerte festgelegt: Einsparung von zwei Prozent bei den Personalaufwendungen, Einsparung von fünf Prozent bei allen disponiblen Mitteln. Somit sind bei einem durchschnittlichen Haushaltsvolumen von rund 700 Mio DM über die Kostensteigerungen hinaus pro Jahr 40 Mio DM einzusparen, bis 1996 also 160 Mio DM.“

1994: „Der SDR hat seine 1992 beschlossenen Wirtschaftlichkeits-, Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen 1994 konsequent umgesetzt. ... Der SDR war die erste öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt, die solch einschneidende Maßnahmen beschlossen hat. Nach der Haushaltsplanung ist für 1995 wieder mit einem positiven Betriebsergebnis zu rechnen. Die eingeleiteten Konsolidierungsmaßnahmen haben also gegriffen.“

Szene 2: Ein Bericht aus der Innenwelt des SDR-Hörfunks

Der Verfasser dieser Zeilen war von 1980 bis 1993 Mitarbeiter des SDR. Er wurde im Jahre 1986 damit beauftragt, innerhalb der Hörfunkdirektion eine Abteilung „Programmwirtschaft“ aufzubauen, um eine wirksamere Koordination im Hörfunk zu ermöglichen und noch mehr Effizienz und Wirtschaftlichkeit in die Programmarbeit hineinzutragen. Gleichzeitig wurde er zum Prokuristen und später zum Kaufmännischen Geschäftsführer der Schwetzingen Festspiele GmbH berufen, um auch den Bezug zu einer programmlich wichtigen Tochtergesellschaft des SDR herzustellen. Traditionsgemäß war der Hörfunkdirektor immer auch Künstlerischer Leiter der Festspiele. Unmittelbarer Vorgesetzter war zunächst Dr. Roderich Klett und nach dessen frühem Ableben ab 1987 Dr. Friedmar Lüke, der bis vor kurzem den Programmbereich Hörfunk des SDR leitete. Nachfolgend seien einige - durchaus sehr subjektive - Eindrücke aus dieser Zeit geschildert. Der Bogen der Betrachtung soll weit gespannt sein.

Wie reagierte der SDR auf die veränderten Ausgangsbedingungen, wie sie sich mit der Einführung des dualen Systems nach und nach einstellten? Flapsig gesagt: Man zog sich warm an, machte sich fit für den Clinch mit den Privaten und achtete darauf, daß die Kasse keine Schwindsucht erlitt. Dies geschah im Wege eines - über die Jahre gesehen - zunehmend schärfer werdenden Restriktionskurses, bei dem man sich nicht scheuen durfte, auch harte Konfrontationen auszutragen. Im nachhinein geht der Blick dabei nicht nur in die Richtung des Verwaltungs- und Rundfunkrates und die „hohe Politik“, sondern auch nach innen, z.B. in Richtung des Personalrates, in Richtung der Programmredaktionen, in Richtung von Technik, Produktion und Verwaltung. Die Wortkonstruktion „Einspar- und Rationalisierungsmaßnahmen“ wurde im Inneren des SDR geradezu zum geflügelten Wort, und jeder Mitarbeiter begriff, was die Stunde geschlagen hatte. Der Abteilung Programmwirtschaft stand man dabei durchaus kritisch gegenüber, argwöhnte man doch eine einseitige Parteinahme für die Interessen der Administration. Den meisten Beteiligten dürfte jedoch bald klar geworden sein, daß es sich um eine moderne Controlling-Einrichtung handelte, die um eine verbesserte Koordination zwischen Programm,

Finanzen, Personal, Verwaltung und Technik bemüht war. Der Service für die Redaktionen, im Hinblick auf die Redaktionsfinanzen stets „den Kopf über dem Wasser zu haben“, stand im Vordergrund. Freilich mußte dies im Rahmen der allgemeinen restriktiven Finanzpolitik des Hauses geschehen.

Die Ziele für den SDR waren also vorgezeichnet: Es ging darum, in der neuen Konkurrenz mit den Privaten das Überleben zu sichern, eine leistungsfähige Basis der Programmarbeit zu erhalten und dazu noch das angekratzte Image nicht weiter zu ramponieren. Die strategische Grundlage, um diese Ziele zu erreichen, kann dabei als „programmschonende Einsparungsstrategie“ bezeichnet werden. Beim Ziel, die Zukunft des SDR im Konkurrenzsystem zu sichern, setzte man also in erster Linie auf die „Waffe“ der Reduktion der Inputs, der Reduktion des Ressourceneinsatzes. So strebte man die notwendige Konsolidierung der Finanzen vorrangig im Wege der Absenkung des Kostenniveaus an. Stets war das Bemühen erkennbar, das Programmvolume und die Programmqualität möglichst nicht zu beschädigen, mehr noch, notwendige Programminnovationen sogar noch in Grenzen mitvollziehen zu können.

Im Maßnahmenbereich sah das dann so aus: Bereich für Bereich wurde systematisch daraufhin „abgeklopft“, welche Ressourcen er beanspruchte und ob die verursachten Kosten vertretbar waren. Jeder Bereich wurde systematisch auf den Prüfstand gehoben, die Redaktionen ebenso wie die Produktions-, Verwaltungs- und technischen Service-Bereiche. Die Restriktionspolitik erfaßte alle Bereiche und war in allen Köpfen präsent. Nach außen wurde freilich vor allem die scharfe Restriktionspolitik im Bereich des Personals wahrgenommen, sowohl des frei engagierten als auch des fest angestellten Personals. „Stufe 1“ der Einsparmaßnahmen im Personalbereich betraf die freien Mitarbeiter, da die Höhe der Honoraraufwendungen sich - relativ gesehen - noch am einfachsten bewegen läßt. Alle Honorare für freie Mitarbeiter wurden einer kritischen Würdigung unterzogen und auf ihre Disponibilität überprüft. In Erweiterung dieses Ansatzes folgte „Stufe 2“, die die Entwicklung eines Einsparkonzept für den Bereich der festangestellten Mitarbeiter zum Gegenstand hatte. So stand also der Honoraretat für freie Mitarbeiter sofort voll im Brennpunkt. Um sich das Ausmaß klar machen zu können: Der sich auf 30 Millionen Mark pro Jahr zu bewegende Honoraretat des Hörfunks schmolz innerhalb weniger Jahre um mehrere Millionen auf ca. 24 Millionen Mark zusammen, oder besser gesagt: wurde „heruntergefahren“. Wohlbemerkt, wir sprechen dabei von absoluten Größenordnungen! Das war ein in der Geschichte des SDR noch nicht dagewesener restriktiver Eingriff in den „Topf“ der Redaktionsfinanzen. Von den Redakteuren wurde verlangt, das Programmvolume ihrer Redaktionen mehr oder weniger auf demselben Niveau zu halten, gleichzeitig aber den Aufwand für die eingesetzten freien Mitarbeiter drastisch einzuschränken. Welches Kunststück des „kreativen Sparens“ ohne Programmschädigung die Redaktionen damals vollbrachten, verdient höchste Anerkennung. Die Notwendigkeit einer kostensenkenden Gestaltung der Finanzen des SDR wurde voll anerkannt.

Freilich war schon bald erkennbar, daß sich die Fähigkeit, Einsparleistungen zu erbringen, von Redaktion zu Redaktion unterschied. So können z.B. außergewöhnliche Ereignisse den für die aktuelle Berichterstattung zuständigen Redaktionen zeitweise eine hohe finanzielle Anspannung aufbürden. Wenn das „Design“ der Honoraretats der Redaktionen - zweckmäßigerweise - eher in einer mittelfristigen Hinsicht vorgenommen wird, kann dies dann leicht zu kurzfristigen Über- und Unterdeckungen führen. Ein Budgetansatz, z.B. für die abzudeckenden Honoraraufwendungen der Sendung XY, ist ja nicht als ein vollzugsverbindlicher Wert wie in einem Zwangsverwaltungssystem zu verstehen, sondern als Orientierungsgröße und Dispositionsrahmen für die Programmverantwortlichen. Wird der Dispositionsrahmen überzogen, ist dies noch nicht zwangsläufig ein Indikator für Unwirtschaftlichkeit, wird er unterschritten, darf nicht automatisch eine besondere Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit unterstellt werden. Erst in der Gegenüberstellung von Programmleistung und Kosten läßt sich

Wirtschaftlichkeit angemessen beurteilen. Ein Beispiel für eine nicht zu vertretende Überziehung war der außergewöhnlich hohe Finanzbedarf für den aktuellen Bereich vor und nach dem Golfkrieg 1991.

Ungleiche Voraussetzungen hatten die Redaktionen des weiteren auch durch eine unterschiedlich hohe „Honorarquote“ bei der Finanzierung der Sendungen. Im Extrem kann es ja so sein, daß eine Redaktion (aus guten Gründen) so gut mit festangestellten Redakteuren ausgestattet ist, daß die hergestellte Sendung vollständig mit eigenen „Bordmitteln“ realisiert werden kann, also keine freien Mitarbeiter für die Redaktion und die Präsentation der Sendung eingesetzt werden müssen. Dieser Fall ist freilich höchst ungewöhnlich, da die personelle Ausstattung einer Redaktion regelmäßig ausgesprochen eng dimensioniert ist und daher ein „Zukauf“ von redaktionellen und Präsentationsleistungen die Regel ist. Das kann so weit gehen, daß eine (kleine) Redaktion nur wenige festangestellte Mitarbeiter hat und dennoch über eine große Sendungsverantwortung verfügt.

Angesichts solcher und anderer Strukturunterschiede standen die Verantwortlichen vor einem Dilemma: Wie kann man kürzend in die Honoraretats der Redaktionen eingreifen, ohne gleichzeitig das feine Geflecht der Interessenpositionen innerhalb des Hörfunks aus dem Gleichgewicht zu bringen? Eine Ausgewogenheit in der Interessenstruktur zu besitzen, ist für die Leitung jedes Unternehmens ein hohes Gut, da jede tiefgreifende unternehmenspolitische Veränderungsmaßnahme die Unterstützung aller Beteiligten braucht. Man entschied sich für die Anwendung der sog. „Rasenmähermethode“ und verordnete eine pauschale Kürzung der Honoraretats um einen bestimmten Prozentsatz. Das hatte den Vorteil, daß man die vom Hörfunk insgesamt aufzubringende Einsparsumme auf alle Redaktionen verteilen konnte und der „Griff in die Schatulle“ daher allgemein als noch halbwegs moderat empfunden wurde. Die Fiskalpolitik des Staates spricht bei einem solchen Vorgehen davon, die „Merklichkeit“ der zu erhebenden Steuern niedrig zu halten. Die Merklichkeit in unserem Fall war zwar gegeben, aber doch auf niedrigem Niveau. Wichtig beim geschilderten Vorgehen war, daß es den Redaktionen selbst überlassen blieb, wie sie auch weiterhin den vollen Umfang ihrer Programmverpflichtungen sicherstellen würden, sowohl im Hinblick auf das Volumen des Programms als auch im Hinblick auf dessen inhaltliche Struktur.

Die hier geschilderte „1. Runde“ im Einsparkampf brachte bereits erhebliche programmliche Konsequenzen mit sich. Wie sichert man das Programm bei sinkendem Etat? Konsequenzen gab es besonders in folgender Hinsicht: Vor allem die vorproduzierenden Bereiche in Kultur, Bildung, Musik und Unterhaltung versuchten, die Wiederholungsquote zu erhöhen (und damit den Anteil kostenträchtiger neuer Eigenproduktionen zu senken). Allerdings war allen klar, daß diesem Weg der Honorareinsparung enge Grenzen gesetzt sind, bewegen sich die anfallenden Wiederholungshonorare doch in gewaltigen Größenordnungen. Gerade diese Honorare hatten die Redaktionen aber auch weiterhin zu tragen, während sie an der sich einstellenden Entlastung des Produktionsbereiches nicht unmittelbar teilhaben konnten. Der Grund hierfür war die fehlende Budgethoheit der Redaktionen über die Produktionskosten ihrer Sendungen, also über die Kosten für die Benutzung der Studios, der Übertragungswagen, der Fremdleistungen, der Materialkosten u.a.m. Alle Bemühungen gehen heute dahin, die Redaktionen im Hinblick auf die von ihnen verursachten Kosten so weit wie möglich in die Verantwortung zu nehmen. Ein erster Schritt soll die Budgetierung der sog. „Anteiligen Betriebskosten“ sein, ein Schritt, der im Fernsehen des SDR und anderer ARD-Anstalten mittlerweile vollzogen ist.

Wenige weitere Programmkonsequenzen seien angemerkt. Zunächst sei die Verstärkung des Anteils der Übernahmen hervorgehoben. Dieser Punkt betrifft sowohl Übernahmen von anderen Rundfunkanstalten als auch Übernahmen aus anderen SDR-Programmen. Ein Beispiel für einen verstärkten „Import-Export-Austausch“ zwischen den SDR-Programmen war die weitgehende Zusammenschaltung der

Nachrichtensendungen, eine Maßnahme, die vor allem von Seiten der „jüngeren Programme“ abgelehnt wurde, da sie nach Ansicht der Programmverantwortlichen die Kanalidentität („channel identity“) gefährdete. In der Tat läßt sich heute beobachten, daß die Nachrichten in SDR3, SWF3, Eins Live, HR3 usw. auf eine erheblich kürzere Dauer als z.B. in den „ersten Programmen“ formatiert sind. Weiterhin sei genannt: Erhöhung des Anteils „kostenloser“ Beiträge und Ausdünnung einzelner Magazinsendungen. Aus Sicht der Redaktion kann ein Beitrag als „kostenlos“ gelten, wenn er z.B. vom ARD/ZDF-Korrespondentennetz kommt und nicht von einem eigens engagierten Reporter. „Kostenlos“ sind z.B. auch Kommentare, Essays, Statements von festangestellten Redakteuren der eigenen Redaktion oder anderer SDR-Redaktionen. Eine Ausdünnung findet dann statt, wenn z.B. die Zahl der Beiträge in einer einstündigen Sendung von acht auf sieben reduziert wird.

Szene 3: Der Druck auf den Hörfunk nimmt zu

Die Möglichkeit, Finanzmittel einzusparen, ohne das Programm zu beschädigen, war begrenzt. Das war allen Beteiligten klar, und man machte sich keine Illusionen. In den jährlichen Budgetverhandlungen trat der Konflikt zwischen Programm und Finanzen schließlich auch offen zutage. Von Jahr zu Jahr wurde es schwieriger, den Etat des Hörfunks zu sichern. Bei dem Bemühen, den Leistungsstandard im Programm aufrechtzuerhalten, waren bald nicht mehr nur Korrekturen gefragt, die man beschönigend noch als „Kosmetik“ hätte bezeichnen können. Gefordert waren nun unausweichlich tiefere Einschnitte in das Programm.

Besonders bedauerlich war, daß man mit der „Rasenmähermethode“, also der Methode der Kürzung der Redaktionsetats nach dem Gleichheitsprinzip, die Dinge nicht mehr in den Griff bekam. Wie sollten noch einmal z.B. fünf Prozent der Mittel eingespart werden, ohne ganze Sendungen kippen zu müssen? Die Klage über die „Strangulierung“ des Programms wurde lauter, der Ruf nach einer veränderten Kürzungsmethodik unüberhörbar. Man forderte zunehmend den schwerpunktmäßigen und nicht mehr pauschalen Einschnitt in das Programm, um wenigstens noch einen festen Kern der Programmarbeit auf einem gesunden Niveau halten zu können. Motto: Lieber einen ganzen Bereich schließen als in kleinen Schritten immer weiter alles herunter deklinieren! Dabei kann es nicht verwundern, daß vielerlei Vorschläge für solche massiven Programmeinschnitte kursierten, die nicht selten vom bekannten „St. Floriansprinzip“ geleitet waren. Im „Flurfunk“, wie man so schön sagt, wurden die tollsten Ideen gehandelt: Das Radio-Sinfonieorchester privatisieren oder gleich ganz abschaffen?! Den Südfunk-Chor gleich mit! Regionalprogramme - wozu eigentlich? Wenn ja, wozu fünf? Das Kulturprogramm mit seiner geringen Einschaltquote - radikal kürzen! Achtzig Prozent der Kosten des Hörfunks verschlingt das 2. Programm, und es erzielt nur 3 Prozent Einschaltquote - das muß doch Folgen haben! Wozu noch Ausländerprogramme auf der Mittelwelle? Die Liste ließe sich endlos weiterführen ... Die Programmleitung und die Geschäftsleitung gerieten dabei immer mehr in eine schwierige Situation der Begründbarkeit ihres Kurses. Unliebsame Entscheidungen waren zu treffen. Im Redaktionsbereich drohte die Gefahr einer Motivationskrise. Reibungsverluste im Redaktionsbereich durch übersteigertes Konkurrenzdenken und -verhalten waren unverkennbar.

Hinzu kam, daß nun auch alle anderen Spar- und Rationalisierungsmaßnahmen immer deutlicher in Erscheinung traten. Dies betraf Streichungen von Personalstellen, was in den betroffenen Bereichen - verständlicherweise - als ein besonders empfindlicher Eingriff verstanden wurde. Ferner zeigten sich nun auch immer mehr die Bremsspuren bei den Investitionen, die für die tägliche Arbeit der Redaktionen in vielerlei Hinsicht einen wichtigen Stellenwert einnehmen. Zu nennen ist z.B. das Verschieben oder gar der Verzicht auf an sich notwendige Ersatzinvestitionen in der Studio- und Übertragungstechnik.

So prallten nun die Interessenpositionen der einzelnen Anspruchsgruppen (betriebswirtschaftlich als „stakeholders“ bezeichnet) im SDR immer schroffer aufeinander. Zu nennen sind das obere Management, die programmschaffenden Bereiche (Redaktionen) mit allen unterstützenden Einheiten aus Produktion, Technik und Verwaltung, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, vertreten durch den Personalrat, schließlich die Öffentlichkeit, vertreten durch Rundfunk- und Verwaltungsrat. Es verdient große Anerkennung, daß es in dieser schwierigen Zeit unter dem Strich gelungen ist, zu konstruktiven Lösungen zu gelangen. Sicherlich war dabei einiges an „Muddling Through“ im Spiel, an einem „Sich-Durchwursteln“, an Aushandeln, an Kompromißhaftem; das Programm kam nicht ohne Substanzverluste davon; der SDR mußte erhebliche Abstriche hinnehmen. Dennoch sei an dieser Stelle die Überzeugung zum Ausdruck gebracht, daß der SDR eine wichtige Bewährungsprobe bestand. Jeder, der Interesse hat, kann in den Publikationen des SDR den Konsolidierungskurs nachvollziehen und die Fähigkeit des SDR studieren, sich wie eine „lernende Organisation“ zu verhalten.

Szene 4: Strategischer Rückblick nach vorn

In der nachträglichen Reflexion der Vorgänge ist die Frage interessant, nach welcher Strategie der SDR seinerzeit handelte, ob die Strategie wechselte, und ob es überhaupt Alternativen zum eingeschlagenen Kurs gab. Auf der Grundlage der vorliegenden Schilderungen sei - in einer wiederum sehr groben Skizze - der Schluß gezogen, daß der SDR sich den Herausforderungen mit einer „Einsparungsstrategie unter konstruktiver Sicherung des Bestehenden“ stellte. Er agierte konservativ im besten Wortsinne und versuchte aus dieser Position heraus die Konsolidierung der Finanzen.

Wie läßt sich dieser Befund beurteilen? In einer Studie ist vor einiger Zeit einmal der Versuch unternommen worden, die für eine öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt grundsätzlich in Frage kommenden „Leitstrategien“ zu benennen. Die folgenden Strategien wurden herausgestellt:

- Strategie der kostenorientierten Programmgestaltung: Die Programmstrukturen werden nach Kostengesichtspunkten neu ausgerichtet. Es handelt sich um eine Defensivstrategie bzw. um eine Strategie der Dominanz des Ökonomischen.
- Strategie des Status Quo: Die Programmstrukturen werden aufrechterhalten und in die Zukunft fortgeschrieben = Strategie des passiven Abwartens.
- Strategie der Focussierung: Rückzug der Rundfunkanstalt auf diejenigen Programmleistungen, die als "typisch öffentlich-rechtliche Programmgestaltungen" gesehen werden können. 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.
- 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.
- 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.

Die hier vorgestellten Strategieansätze lassen sich leicht in intern orientierte und extern orientierte Ansätze einteilen. Man könnte noch den Gesichtspunkt von Defensiv- und Offensivstrategien hinzufügen.

Nach diesem Kriterienraster ist es vielleicht nicht falsch, den SDR in der betrachteten Periode als eher defensiv und konservativ handelnd zu charakterisieren. Man agierte aus dem Bewußtsein einer Defensiv- bzw. Verteidiger-Position heraus und stellte die Konsolidierung in den Vordergrund. Jeder Beteiligte hat seinerzeit begriffen, daß diese Strategie vernünftig und notwendig war.

Seit einiger Zeit 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 und tatsächlich schon vollzogenen programmlichen Erweiterungen im digitalen Fernsehen und im Onlinebereich dienen. (Die Rundfunkanstalten werden in diesem Zusammenhang - das Argument einschränkend - 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 zu Lasten der kommerziellen Anbieter an.) Es kann keinem Zweifel unterliegen, daß der neue SWR mit seiner neuen Dimensionierung als zweitgrößte Anstalt der ARD ein gerüttelt Maß an Offensivkraft mitbringt, dieses dynamische Strategieverständnis weiter nach vorne zu bringen.

Szene 5: Programm und Wirtschaft im Verbund

Dabei wird es ihm helfen, gerade durch die Fusion neue Kräfte zu entfalten, um die „magischen Zusammenhänge“ wirkungsvoll im Griff zu behalten. „Magisch“ (im Sinne von konfliktär) ist das Verhältnis von Programm und Ökonomie. Magisch ist auch die Programmarbeit selbst, die man trefflich als ein „Magisches Dreieck aus den drei Q“ von Quantität, Quote und Qualität bezeichnen könnte.

- **Quantität:** Zu leisten ist ein differenziertes Vollprogramm, ein Programm, das Mehrheiten sucht, aber auch Minderheiten bedient, ein ausgewogenes Programm nach Inhalte und Themen, ein nach „landsmannschaftlichen“ Kriterien ausgewogenes Programm. Dieses Programm ist auch in zeitlicher Hinsicht ein „mächtiges“ Programmangebot.
- **Quote:** Zu leisten ist ein akzeptiertes Programm, akzeptiert in der Gesellschaft, akzeptiert in der „Zielgruppe“ der einzelnen Sendung. Akzeptanz ist Grundvoraussetzung für die Programmarbeit. Akzeptanz kommt nicht automatisch und auch nicht allein durch die Existenz guter „Produkte“, sondern wird durch Marketingkommunikation sichergestellt. Marketingkommunikation hat das Ziel, die einzelnen Programmangebote zu profilieren, den Sender zu profilieren und die ARD insgesamt. Die Programme sind Markenzeichen. Analog zu den Bemühungen in der Privatwirtschaft hat auch im öffentlich-rechtlichen Rundfunk „Kundenbindung“ einen hohen Stellenwert.
- **Qualität:** Zu leisten ist ein qualitativ hochstehendes Programm, und zwar durchgängig. Qualitätssicherungsmethoden werden systematisch angewandt. Die Anstrengungen der ARD und hier besonders auch von SDR und SWF im Hinblick auf die Entwicklung von Programmwertziffern verdienen hohe Beachtung.

Welches sind die Schlüsselinstrumente, die der allwirkenden „Magie“ - bzw. profaner gesagt: den Zielkonflikten - Stand halten können? Wie läßt sich in das Management von Programm und Ökonomie eine klare Linie hineinbringen? Wo liegen besondere Erfolgspotentiale zur effektiven Steuerung eines Rundfunkunternehmens wie des SWR? 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.

SDR und SWF haben in jüngster Zeit den Beweis angetreten, daß sie fähig sind, ihr Management auf eine klar erfolgsorientierte Steuerung auszurichten. Unter dem Leitbegriff der „Neuen Steuerung“ ist ein ganzes Paket wirkungsvoller Einzelmaßnahmen zusammengefaßt, die in die richtige Richtung weisen. In diesem Zusammenhang stehen eine Reihe von ARD-weit erarbeiteten Konzepten, z.B. die Entwicklung eines modernen Benchmarking-Systems auf der Grundlage von Kennzahlenvergleichen.

Schlußszene mit Perspektive

Zum Schluß dieses kleinen Rückblicks sei eine Schlußfolgerung gezogen, die den Blick nach vorne richten soll. Sie ist im Lichte einer nicht zu übersehenden Entautorisierung des gemeinwohlorientierten Rundfunks zu sehen. Die These lautet:

- Der öffentlich-rechtliche Rundfunk braucht eine differenzierte „Zangen-Strategie“: Im Finanzbereich brauchte er eine solide finanzielle Verteidiger-Strategie. Im Programmbereich braucht er eine aggressive und „giftige“ Vorwärtsstrategie. So schafft er sich den nötigen Respekt!

Die Beispiele des Kinderkanals und von Phoenix, wie auch die erfolgreichen Internet-Auftritte gerade auch des SWR, könnten ein erster Beleg für diese These sein. Ihre Legitimation beziehen die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten aus ihrer Programmarbeit. Dort spielt die Musik!

Kleine Bibliographie zur Rundfunkökonomie im von Hermann Fünfgeld inspirierten Umfeld

Literatur in der Autorenschaft bzw. Co-Autorenschaft Fünfgeld (ohne FAR-Publikationen; siehe dort):

Fünfgeld, Hermann (1975): Die Finanzpolitik der Rundfunkanstalten im Spannungsfeld zwischen Programmauftrag und Gebührenhoheit der Länder, in: Königsteiner Gespräche, Referate und

Diskussionen des Presse-Seminars der ARD in Königstein/Taunus am 27./28. Mai 1975, hrsg. von Hans Bausch, München 1975, S. 43 - 55.

Fünfgeld, Hermann (1979): Finanzielle Bedingungen von Regional- und Subregionalprogrammen, in: Regionalisierung in Hörfunk und Fernsehen als Beitrag zur Bürgernähe, Hofgeismar 1979, S. 14 - 30.

Fünfgeld, Hermann / Diemel, Egon / Gläser, Martin (1981): Finanzplanung im Rundfunk - Geplante Defizite? Stuttgart 1981

Fünfgeld, Hermann (1983): Die Programmkosten einer öffentlich-rechtlich organisierten Rundfunkanstalt und ihre Finanzierung - Grundsätzliches über ein „altes“ Medium, in: Florian H. Fleck (Hrsg.): Die Ökonomie der Medien, Freiburg/Schweiz 1983, S. 55 - 91.

Fünfgeld, Hermann (1983): Zur Personalwirtschaft von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Rundfunkökonomie, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 5, Baden-Baden 1983, S. 62 - 79.

Fünfgeld, Hermann / Gläser, Martin (1984): Anmerkungen zur Finanzierung und zu den Leistungen der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 7 (1984), S. 1 - 19.

Fünfgeld, Hermann (1985): Strategische Planung in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Rundfunk im Umbruch: Stand und Entwicklung der finanziellen und wirtschaftlichen Situation der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, hrsg. v. Klaus Lüder, Berlin 1985, S. 77 - 92.

Fünfgeld, Hermann (1990): Grenzen des Marketing als Managementaufgabe einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt, in: Peter Eichhorn und Hans Raffée (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1990, S. 55 - 64.

Fünfgeld, Hermann (1994): Chancen und Risiken des interaktiven Fernsehens aus der Sicht der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Interaktives Fernsehen, 2. Veranstaltung zum Thema „Rundfunk-Marketing“ an der Universität Mannheim am 26. April 1994, Dokumentation, S. 39 - 50.

Hermann Fünfgeld und Claudia Mast (Hrsg.) (1997): Massenkommunikation. Ergebnisse und Perspektiven (Gerhard Maletzke zum 75. Geburtstag). Opladen 1997

Fünfgeld, Hermann / Gläser, Martin (1997): Impulse für ein erfolgreiches Management öffentlich-rechtlicher Rundfunkunternehmen, in: Strategisches Management. Theoretische Ansätze, Instrumente und Anwendungskonzepte für Dienstleistungsunternehmen, Stuttgart 1997, S. 193 - 204.

Forschungskooperation SDR / Fünfgeld mit Prof. Dr. Peter Eichhorn (Universität Mannheim):

Rundfunkökonomie. Wirtschaftliche Aspekte von Hörfunk und Fernsehen, mit Beiträgen von Gerrard Breitbart, Claus Detjen, Manfred Dittmers, Peter Eichhorn, Hermann Fünfgeld, Helmuth Haselmayr, Artur Jerger, Jürgen Müller, Ekkehard Schmiedel, Norbert Seidel, Rudi Sölch, Bernhard Weber und einer Bibliographie von Martin Gläser und Paul Kemmer, Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Beiheft 5, 1983

Kemmer, Paul (1986): Zielkonzeption und Rechnungswesen von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1986

Peter Eichhorn und Hans Raffée (Hrsg.) (1990): Management und Marketing von Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1990

Kayser, Horst J. (1993): Controlling für Rundfunkanstalten, Baden-Baden 1993

Forschungskooperation SDR / Fünfgeld mit Prof. Dr. Franz Xavier Bea (Universität Tübingen):

Barth-Renz, Maria (1992): Planungs- und Kontrollsysteme öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, Frankfurt am Main 1992

Bea, Franz Xavier / Fix, Oliver / Kötzle, Alfred (1989): Organisation des Rundfunks, in: Die Betriebswirtschaft (DBW), 49. Jg. (1989), S. 563 - 576.

Bea, Franz Xavier / Kötzle, Alfred / Barth, Maria (1985): Ansätze für eine zielorientierte Unternehmensführung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 8 (1985), S. 137 - 153.

Bea, Franz Xavier (1996): Die Preisbildung bei Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für Organisation, 65. Jg. (1996), S. 356 - 359.

Brandt, Wolfgang (1989): Strategien für Rundfunkanstalten, Frankfurt am Main u.a. 1989

Brandt, Wolfgang / Fix, Oliver (1985): Rundfunk im Strukturbruch. Neue Anforderungen an das Management öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten. In: Media Perspektiven, o.Jg. (1985), S. 342 - 350.

Fix, Oliver (1988): Organisation des Rundfunks, Wiesbaden 1988

Schneck, Ottmar (1990): Eigenkapitalausstattung öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten, in: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen, Bd. 13 (1990), S. 285 - 302.

Schneck, Ottmar (1993): Finanzmanagement von Rundfunkanstalten, Frankfurt am Main 1993

Forschungsergebnisse im Rahmen des Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks (FAR).

Bei seiner Gründung im Jahr 1982 gehörten dem FAR an: Prof. Dr. Florian H. Fleck, der verstorbene Professor für Theoretische Nationalökonomie und Wirtschaftsmathematik an der Universität Fribourg/Schweiz; Prof. Dr. Hans Bausch, der verstorbene frühere Intendant des Süddeutschen Rundfunks; Konrad Bonkosch M.A., Sendeleitung SDR; Heinz Bühringer, Vorsitzender des Verwaltungsrats des SDR a.D.; Hermann Fünfgeld; Prof. Dr. Martin Gläser (Generalsekretär FAR); Oskar Maier, Verwaltungsdirektor und Stellvertreter des Intendanten des Bayerischen Rundfunks i.R.; Prof. Dr. Heinz J. Kiefer, Büro für strategische Studien, Essen; Dr. Jean-Bernard Münch, seinerzeit Direktor der Finanzen und Betriebswirtschaft bei der Schweizerischen Radio- und Fernsehgesellschaft (SRG), heute Generalsekretär der EBU/UER in Genf; Prof. Dr. Dr. Manfred Rühl, Universität Bamberg; Prof. Dr. Ulrich Saxer, Universität Zürich. Später stießen zum FAR hinzu: Prof. Dr. Hanns Abele, zunächst Fribourger Wirtschafts- und Kommunikationswissenschaftler, heute o. Prof. an der Wirtschaftsuniversität Wien; Dr. Hans-Joachim Lehmann, Verwaltungsdirektor des Südwestfunks a.D.; Alain J. Reutter, Direktor der Finanz- und Betriebswirtschaft von Radio Suisse Romande in Lausanne; Antonio Riva, Generaldirektor der SRG a.D.; Prof. Dr. Dieter Dörr, Universität Mainz; Prof. Dr. Alfred Kötzle, Viadrina-Universität Frankfurt/Oder. Prof. Abele übernahm nach dem zu frühen Tod des Gründers, Prof. Fleck, auf Wunsch der Kollegen den Vorsitz.

Beiträge zur Rundfunkökonomie, 5 Bände:

Band 1: Zukunftsaspekte des Rundfunks. Kommunikationspolitische und ökonomische Beiträge. Hrsg. v. Florian H. Fleck. Mit Beiträgen von Manfred Harnischfeger, Oskar Maier, Albert Scharf, Manfred Rühl und Ulrich Saxer. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1986

Band 2: Planung, Aufsicht und Kontrolle von Rundfunk-Unternehmen. Grundsätzliche und aktuelle Gedanken aus Praxis und Wissenschaft. Hrsg. v. Florian H. Fleck. Mit Beiträgen von Florian H. Fleck, Heinz J. Kiefer, Heinz Bühringer, Jean-Bernard Münch, Oskar Maier, Hans-Joachim Lehmann, Alain J. Reutter und Martin Gläser. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1987

Band 3: Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen. Hrsg. v. Ulrich Saxer. Mit Beiträgen von Jan Krulis-Randa, Hermann Fünfgeld, Pascal Josephe, J. Mallory Wober, Alex S. Edelstein, Hanns Abele, Florian H. Fleck und Martin Gläser. Stuttgart, Berlin, Köln 1989

Band 4: Neue Technik, neue Programme, ökonomische Utopien? Sind die in der Zukunft technisch möglichen Rundfunkprogramme finanzierbar? Hrsg. v. Heinz J. Kiefer und Manfred Rühl. Mit Beiträgen von Henning Wilkens, Wolfgang Kaiser, Pierre Meyrat, Peter Wildhaber, Werner Schwaderlapp, Günter Rohrbach, Claudia Mast, Hans-Joachim Lehmann, Werner Bayer, Hermann Fünfgeld, Florian H. Fleck, Heinz J. Kiefer und Manfred Rühl. Stuttgart, Berlin, Köln 1991

Band 5: Europa-Markt für Rundfunk-Unternehmen. Wer konkurriert? Wwer reguliert? Mit welchen Auswirkungen? Hrsg. v. Heinz J. Kiefer und Hans-Joachim Lehmann. Mit Beiträgen von Jean-Bernard Münch, Konrad Bonkosch, Antonio Riva, Jenez Jerovsek, Michael Berko, Udo Reiter, Victor Rocaries, David Glencross, Oskar Maier, Heinz J. Kiefer, Hans-Joachim Lehmann, Hanns A. Abele, Stuttgart, Berlin, Köln 1993

Weitere Publikationen im Zusammenhang mit der FAR-Arbeit:

Abele, Hanns / Riva, Antonio (Hrsg.) (1998): Unternehmensstrategien öffentlicher Rundfunkanstalten im künftigen ökonomischen und technischen Umfeld, Medienpolitische Aussprache des Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks (FAR) am 24. Oktober 1997, Süddeutscher Rundfunk Stuttgart

Bühringer, Heinz (1985): Gründe für ein neues Verfahren zur Festsetzung der Rundfunkgebühren, in: Media Perspektiven, 1/1985, S. 1 - 4.

Rühl, Manfred (1984): Die Rundfunkgebühr - ein wohlfahrtsstaatlicher Preis, in: Media Perspektiven, 8/1984, S. 589 - 605.

Einschlägige und von Fünfgeld mit inspirierte Publikationen des Verfassers:

Gläser, Martin (1986): Mehrjährige Planung bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, in: Eberhard Wille (Hrsg.): Informations- und Planungsprobleme in öffentlichen Aufgabenbereichen, Frankfurt am Main, Bern, New York 1986, S. 269 - 305.

Gläser, Martin (1990): Zum Wandel des Medienmarktes in Baden-Württemberg. Einige ökonomische Entwicklungslinien, in: Massenmedien in Baden-Württemberg, hrsg. von Hans-Peter Biege, Stuttgart, Berlin, Köln 1990, S. 234 - 317.

Gläser, Martin (1990): Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk - ein Wolf im Schafspelz? In: Konzepte und Instrumente von Controlling-Systemen in öffentlichen Institutionen, hrsg. v. Jürgen Weber und Otto Tylkowski, Stuttgart 1990, S. 317 - 342.

Gläser, Martin (1996): Operatives Controlling im öffentlich-rechtlichen Fernsehen, in: Ebert, Günter (Hrsg.): Controlling, Managementfunktion und Führungskonzeption, Losebl.-Ausg., Landsberg/Lech 1990, 21. Nachlieferung 3/1996, S. 1 - 56.

Gläser, Martin (1997): Strategisches Controlling für die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten - ein Führungsinstrument mit Schlüsselcharakter, in: Strategisches Denken, Aachen 1997, S. 211 - 233.

Prof. Dr. Martin Gläser

geb. 1947

Studium Volkswirtschaftslehre und Statistik und Promotion an der Universität Mannheim

1980 - 1986 Süddeutscher Rundfunk Verwaltungsdirektion

1986 - 1993 Süddeutscher Rundfunk Programmwirtschaft Hörfunk und Schwetzingen Festspiele GmbH (Prokurist, Kaufmännischer Geschäftsführer)

1993 - 1996 Professor an der Fachhochschule Furtwangen/Schwarzwald, Fachbereich Digitale Medien

1996 bis heute Fachhochschule Stuttgart, Hochschule für Druck und Medien, Medienwirtschaft und Medienmanagement

1982 - 1998 Generalsekretär des „Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks (FAR)“

