



mit dem im Anhang enthaltenen Fragebogen wäre trotz der relativ kleinen Fallzahl sicher aufschlußreich gewesen.

Aus medienwissenschaftlicher Sicht sind vor allem die Teile der Arbeit von Interesse, die den Vergleich der Wettbewerbssituation von öffentlich-rechtlichem und privatem Rundfunk betreffen. So prognostiziert der Verfasser dem öffentlich-rechtlichen System Wettbewerbsvorteile u.a. durch eine starke Rezipientenbindung und publizistische Leistungen, insbesondere im Bereich der aktuellen Information. Wettbewerbsnachteile erkennt er u.a. bei den "Kreativitätsspielräumen" für Mitarbeiter, in der finanziellen Situation, den Serviceleistungen für die Werbewirtschaft sowie am Filmmarkt (vgl. S.132ff.). Vor allem der ARD sagt Brandt "gravierende Marktanteilsverluste" (S.150) voraus, die er mit einem allgemein negativen Image des wenig zuschauerfreundlichen Programms und mit einem schwachem Programmprofil begründet. Auch das ZDF werde einbüßen, allerdings deutlich weniger als die ARD. Brandt rechnet damit, daß zwischen 1995 und dem Jahr 2000 die privaten Anbieter mit einem Marktanteil zwischen 45 und 50 Prozent die Nase deutlich vor der ARD (10-13 Prozent) und ZDF (15-18 Prozent) haben werden. Seine Prognose hat noch fünf Jahre Zeit, Wirklichkeit zu werden; die aktuellen Marktanteile der Fernsehanbieter entwickeln sich allerdings bereits in diese Richtung.

Um einer "Verkümmerungsspirale" des öffentlich-rechtlichen Rundfunks entgegenzuwirken, schlägt Brandt verschiedene Strategien für die Unternehmensplanung vor. Als Ziel dieser Strategien formuliert er die "Marktführerschaft der öffentlich-rechtlichen Leistungsangebote sowohl im Marktsegment für terrestrischen Rundfunk als auch im Marktsegment für Kabel- und Satellitenrundfunk" (S.164). An dieser Stelle hätte es sich angeboten, die rein pragmatisch begründete betriebswirtschaftliche Zielformulierung durch eine Auseinandersetzung mit der kommunikationspolitischen Wünschbarkeit (!) dieses Zieles zu ergänzen. Daß der Verfasser an eher medienwissenschaftlichen Fragestellungen wenig interessiert und mit ihnen kaum vertraut ist, zeigt auch seine falsche Aussage, daß es keine empirischen Untersuchungen zu Zielen, Idealen oder Selbstverständnis von Rundfunkmitarbeitern gebe, aus denen sich Erkenntnisse über das personelle Potential ableiten ließen (vgl. S.159).

Neben der rein passiven "Strategie des status quo" (S.179f.) erkennt Brandt insgesamt fünf verschiedene Strategien, die dem öffentlich-rechtlichen Rundfunk offenstehen, um der Verkümmerungsspirale zu begegnen: 1. eine kostenorientierte Programmgestaltung, bei der die vorhandenen Ressourcen gezielter für die eigene Marktposition genutzt werden; 2. Blockbildung von mehreren öffentlich-rechtlichen Anstalten zur Stärkung der Marktposition, was bereits seit den sechziger Jahren - Michel-Kommission - und nun wieder aufs neue diskutiert wird, wengleich Brandt hier mit WDR/HR, SDR/SWF/BR/SR und NDR/RB/SFB neue Koalitionen vorschlägt; 3. Strategie der Fokussierung mit einem

Rückzug der Programmleistungen auf typisch öffentlich-rechtliche Inhalte wie Informations-, Bildungs- und Kultursendungen; 4. eine "Turnaround-Strategie" (S.183), bei der die öffentlich-rechtlichen mit den privaten fusionieren oder zumindest kooperieren; 5. die Konzern- und Differenzierungs-Strategie, bei der sich die Anstalten durch enge Kooperation wie Industrie-Konzerne gegenüber ihrer Marktumwelt zu behaupten versuchen.

Brandts Lösung ist diese letztgenannte Strategie. Das öffentlich-rechtliche Fernsehen soll in "strategische Geschäftseinheiten" (S.200ff.) (Erstes, Zweites und Drittes Programm) eingeteilt werden, die ein jeweils neu zu definierendes und spezifisches Produkt erstellen. Das Erste soll 'middle-of-the-road'-Programm (S.202) mit einer strategischen Höhergewichtung von Spielfilmen, Serien etc. werden. Das Zweite soll sich als "jugendorientiertes Markenprogramm" (S.205) mit etwas anspruchsvolleren Programminhalten profilieren. Die Dritten sollen wieder mehr Regionalität, aber auch Experimentierfreudigkeit und Vielfalt präsentieren. Dies sind die aus medienwissenschaftlicher Sicht interessanten Teile der Strategien. Brandt steigt mit seinen Vorschlägen daneben noch sehr viel tiefer in Organisationsstrukturen und Unternehmensaktivitäten ein. Auch hier kümmern ihn verfassungsrechtliche Fragen (wie z.B. die Rechtmäßigkeit der Vermarktung einer eigenen Programmzeitschrift) recht wenig.

Das Ergebnis dieser betriebswirtschaftlichen Analyse ist die Botschaft, daß öffentlich-rechtlicher Rundfunk in der Bundesrepublik überleben und sogar seine führende Marktposition behaupten kann, wenn er sich insgesamt stärker unternehmerisch verhält und alte Strukturen wie altes Denken aufzugeben bereit ist. Brandts Vorschläge für eine stärkere Spezialisierung und Identitätsbildung der verschiedenen Programme, wie dies bereits bei den Programmen der BBC der Fall ist, sind sicherlich überlegenswert. Andererseits ist fraglich, ob die übrigen, eher aggressiven Marktstrategien, die Brandt vorschlägt, der Aufgabe und Stellung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks gerecht werden. Der Verfasser behandelt öffentlich-rechtliche und private Fernanseher wie gleichberechtigte Partner am Markt der Fernsehzuschauer. Dies sind sie jedoch schon deshalb nicht, weil den Anstalten eine verfassungsrechtliche Bestands- und Entwicklungsgarantie zugestanden wurde und sie durch Gebühren über eine zusätzliche und stabile Einnahmequelle verfügen. Aggressive strategische Konzepte für den Konkurrenzkampf mit den Privaten müssen somit ihre Grenzen haben: einerseits im Programmauftrag der Anstalten und andererseits im Recht des privatwirtschaftlichen Rundfunks, vor Konkurrenten mit ungleichen Waffen geschützt zu werden.

Wolfgang Donsbach (Mainz)