

Günter Sieben, Wolfgang Ossadnik, Annette Wächter: Planung für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten.- Baden-Baden: Nomos 1988, 186 S., DM 58,-

Betriebswirtschaftliche Aspekte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wurden in der Medienökonomie lange vernachlässigt. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses standen entweder die volkswirtschaftliche Bedeutung des Mediensystems oder betriebswirtschaftliche Aspekte des privatwirtschaftlichen organisierten Rundfunks (vgl. Literaturübersicht in Schenk/Hensel 1986). Diese Vernachlässigung der betriebswirt-

schaftlichen Aspekte des öffentlich-rechtlichen Rundfunks wurde mit dessen impliziter Marktferne begründet. Es waren die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, die sich lange einer systematischen betriebswirtschaftlichen Analyse verschlossen. Diese Einstellung hat sich seit Ende der siebziger Jahre sukzessive geändert. Die Verantwortlichen erkennen, daß die Stellung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten heute mehr denn je durch ökonomische Herausforderungen geprägt ist. Das Auftreten privater Rundfunkanbieter sowie Verteiltechniken wie Satelliten und Kabel stellen neue Herausforderungen an das Rundfunkmanagement. Seit Anfang der achtziger Jahre hat sich ein eigener Forschungszweig (die Ökonomie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks) entwickelt, um dessen Pflege sich die Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden verdient gemacht hat. Als Beispiele seien der von Eichhorn herausgegebene Sammelband "Rundfunkökonomie" (1983), die Auswahlbibliographie von Schenk/Hensel (1986) und die Untersuchung über das Rechnungswesen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten von Kemmer (1986) zu nennen. Der vorliegende Band stellt ein weiteres Blatt an diesem Forschungszweig dar.

Sieben u.a. stellen im Vorwort richtig fest, daß eine zunehmend dynamische und immer komplexere Umwelt von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten (ungeachtet ihrer Bestands- und Entwicklungsgarantie) insbesondere den Ausbau der Planungsfunktion auf der Führungsebene fordert. Sie konzentrieren sich in diesem Zusammenhang auf die strategische/langfristige Planung und fragen, inwieweit Konzepte strategischer Planung aus dem privatwirtschaftlichen in den öffentlich-rechtlichen Bereich übertragen werden können. Dazu ist es notwendig, die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten aus ökonomischer Sicht zu beschreiben und die Notwendigkeit zur systematischen Planung in Rundfunkanstalten zu begründen. Ein besonderes Problem stellt in diesem Zusammenhang die Zieldefinition im öffentlich-rechtlichen Rundfunk dar, da diese entscheidend von der Zieldefinition in der Privatwirtschaft abweicht, gleichzeitig aber den entscheidenden Parameter der strategischen Planung darstellt. Sieben u.a. identifizieren als allgemeines Sachziel den Programmauftrag als gesetzlich fixiertes Ziel. Schwierigkeiten ergeben sich bei der Umsetzung des Programmauftrags in Unternehmensziele einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt. Sieben u.a. vermeiden diese konfliktgeladene Diskussion, indem sie die "wirtschaftliche Erfüllung des Programmauftrags" (S. 44) als Formalziel in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen. Damit ist es ihnen möglich, die Ausprägungen des Rationalprinzips im Rundfunkbereich zu betrachten. Auf dieser Ebene sind Planungs- und Entscheidungskonzepte in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten formal vergleichbar mit privatwirtschaftlichen Organisationsformen.

Nach dieser Zieldiskussion erörtern Sieben u.a. im Hauptteil die Grundelemente eines umfassenden Planungssystems für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten. Sie differenzieren dabei zwischen strategischer, dispositiver und operativer Planung. Strategische Planung umfaßt unter anderem die Bereiche Finanzierung, Programm, Produktion und Personal. Der Planungshorizont ist länger als fünf Jahre; es handelt sich um eine Rahmenplanung, deren Aufgabe es ist,

die Ziele einer Rundfunkanstalt zu problematisieren, fortzuschreiben und strategisch umzusetzen. Detailprobleme, die sich aus dieser strategischen Planung ergeben, werden im Rahmen der kurzfristiger orientieren dispositiven und operativen Planung behandelt.

Von zentraler Bedeutung für die Planung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten ist die Informationsgewinnung und Informationsaufbereitung als Voraussetzung für die rationale Planung. Sieben u.a. diskutieren die Szenario-Technik und die Delphi-Methode, die Chancen-Gefahren-Analyse und die Portfolio-Methode. Diese Methoden werden von im Wettbewerb stehenden privatwirtschaftlichen Unternehmen benutzt. Die Übertragung auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk gelingt den Autoren aufgrund der anfangs erfolgten Zieldefinition problemlos. Ein weiterer Beleg dafür, daß die betriebswirtschaftlichen Konzepte weitgehend auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk übertragbar sind. Folgerichtig wird auch die Einrichtung einer "Zentralabteilung Planung" in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten empfohlen und abschließend das Controlling als Instrument zur Planüberprüfung diskutiert.

Das vorliegende Buch stellt einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Medienökonomie in der Bundesrepublik Deutschland dar, da ein interdisziplinärer Ansatz zielstrebig entwickelt wird. Die Autoren übertragen Ansätze der 'klassischen' Betriebswirtschaftslehre auf den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und belegen, daß diese Ansätze auch in diesem Bereich relevant sind. Sie leiten daraus konkrete Handlungsanweisungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk ab, die theoretisch fundiert und in anderen 'Branchen' erprobt sind. An einigen Stellen vermißt man die Anbindung des theoretischen Konzeptes an die Praxis in den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Ein Vergleich mit dem Ist-Zustand in den Rundfunkanstalten wäre hilfreich gewesen, trübt jedoch nicht den insgesamt positiven Gesamteindruck des Buches.

Matthias Hensel