

Peter Eichhorn, Hans Raffée (Hrsg.): Management und Marketing von Rundfunkanstalten.- Baden-Baden: Nomos 1990 (= Schriften zur öffentlichen Verwaltung und öffentlichen Wirtschaft, Bd. 119), 85 S., DM 36,-

Publikationen wie diese haben stets mit einer gewissen Veralterungstendenz zu kämpfen: Wenn zwischen der Tagung, aus der dieser Band hervorgangen ist, und dem Erscheinungsdatum zwei ganze Jahre liegen, dann hat das seine Konsequenzen - gerade bei einem Themenbereich, der an der aktuellen Situation und dem entsprechenden Handlungsbedarf im öffentlich-rechtlichen Hörfunk und Fernsehen orientiert ist. Seit Mitte 1988 sind nämlich unternehmerisches Denken und Handeln beim ZDF wie auch bei den Anstalten der ARD deutlich vorangetrieben worden. Vieles von dem, was die Autoren des Buches ansprechen, ist - zumindest innerhalb der Sender - inzwischen gängige Münze. Doch obwohl nicht mehr völlig 'up to date', kommt die von den

beiden Mannheimer Professoren mit Unterstützung verschiedener ARD-Anstalten herausgegebene Anthologie zu einer passenden Zeit: Neuerdings wird - wie jüngst auf dem "Medienforum Nordrhein-Westfalen" - die ökonomische Situation der gemeinnützigen Hörfunk- und Fernsehanbieter in größerem Kreis diskutiert.

Es geht vordringlich darum, wie die öffentlich-rechtlichen Sendeanstalten in der Konkurrenz mit privaten Anbietern bestehen können. Die wichtigste Strategie besteht darin, in stärkerem Maße als zuvor attraktive quotenträchtige Unterhaltungssendungen anzubieten, zugleich aber profilierte Informations- und Minderheitenprogramme zu veranstalten, die den verfassungsgerichtlich bekräftigten Grundversorgungsauftrag erfüllen. Allerdings genügt es in den neunziger Jahren nicht mehr, das Programm bloß herzustellen und anzubieten. Im medialen Wettbewerb hat sich das Anforderungsprofil an die Rundfunkanstalten gewandelt: Einerseits wird deren behördenmäßiger Charakter mit der daraus resultierenden kameralistischen Buchführung und dem geringeren Interesse an betriebswirtschaftlicher Effizienz von der Öffentlichkeit immer weniger akzeptiert, während ihr Programm andererseits nicht mehr wie selbstverständlich auf den heimischen Bildschirmen den wichtigsten Platz einnimmt. Erfordert ist daher eine bessere interne Organisation, verbunden mit besserer Selbstdarstellung nach außen.

Gerade im Vergleich mit der privatwirtschaftlich verfaßten Konkurrenz liegt es daher nahe, aufs öffentlich-rechtliche System Methoden des unternehmerischen Managements und Marketings anzuwenden. So plädiert Peter Eichhorn dafür, in den Rundfunkanstalten nach dem Modell von Aktiengesellschaften ein Vorstandsprinzip einzuführen; der SWF-Verwaltungsdirektor Hans-Joachim Lehmann verspricht sich von umfassender Überwachung der betriebsinternen Vorgänge und Analyse der sozioökonomischen Rahmenbedingungen eine Steigerung von Programmqualität und Wirtschaftlichkeit. Freilich besteht in der Praxis des "controlling" und "environmental screening" (so der Manager-Jargon) oftmals ein Zielkonflikt zwischen ökonomischen Erfordernissen und programmpolitischen Wünschen; der Streit um die Aktivitäten der Beratungsfirma McKinsey bei verschiedenen Anstalten ist dafür nur ein Beispiel.

Am interessantesten sind die profunden Beiträge von Hans Raffée und SDR-Verwaltungsdirektor Hermann Fünfgeld. Sie entwerfen eine politisch orientierte Marketing-Konzeption, deren Kernpunkt die offensive Präsentation der besonderen Ideen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks ist. Dadurch soll vor allem die Bereitschaft der Politiker erhöht werden, den Sendern Finanzierungsquellen zu eröffnen. Die meistgebrauchten Stichworte heißen dabei "Qualität", "Kompetenz" und "Verantwortung": Die Leichtfertigkeit der kommerziellen Programme soll durch besonderen journalistischen Einsatz, hochwertige Unterhaltung und das Ausfüllen von minoritären oder spezialisierten Programmni-

schen konterkariert werden. Hinzu kommt in der Vision der beiden Autoren eine Stärkung der "corporate identity" der Anstalten nicht nur durch Design, sondern auch vermittels gezielter, breiter Nachwuchsförderung und eines Motivationschubs für die Mitarbeiter.

Der Sammelband bildet mit allen seinen Beiträgen einen ausgezeichneten Einstieg in die Problematik. Weder Juristendeutsch noch das kryptische Wirtschaftsenglisch werden im Übermaß bemüht. Ganz im Gegensatz zu der anderswo häufig zu beobachtenden Forschheit, mit der kommerzielle Methoden in den Rundfunkanstalten gefordert werden, behalten die Mitarbeiter des Buches immer den spezifischen kulturellen Auftrag der Öffentlich-Rechtlichen im Hinterkopf. Gebührenfinanziertes Radio und Fernsehen sind in gewisser Weise auch immer Subvention für Projekte, die im rein marktwirtschaftlichen Wettbewerb keine Aussicht auf Realisierung haben. Zweifellos gibt es auf diesem Sektor noch eine Menge zu verbessern, zugleich entzieht er sich aber dem nur-ökonomischen Denken.

Eric Karstens (Berlin)