

Ulrich Saxer (Hrsg.): Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-Unternehmen. Beiträge zur Rundfunkökonomie, Bd. 3. Stuttgart: Kohlhammer, 1989. 162 S. DM 29,80.

Auf dem letzten Züricher Soziologentag hat H.-J. Hoffmann-Nowotny auf die mikrosoziologische Wende des vergangenen Jahrzehnts hingewiesen: Im öffentlichen Diskurs seien Begriffe wie 'politische Kultur' und sogar 'Unternehmenskultur' zu gängigen Vokabeln geworden. Seit etwa Mitte der 80er Jahre mehrt sich im deutschsprachigen Raum auch die publizierte wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Thematik Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunkorganisationen. Dies wird ebenfalls aus einer von M. Gläser erstellten Auswahlbibliographie deutlich, die diesem Band beigelegt ist, der Materialien einer 1988 abgehaltenen Arbeitstagung des *Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks* (FAR) enthält. Bedarf der Zeitraum dieses 'agenda setting' in der Literatur keiner weiteren Erklärung (erweiterte ökonomische Wettbewerbsstrukturen, Medieninternationalisierung, realisierte Technologieoptionen etc.), so versuchen die Beiträge doch eine konkretere Klärung des Zusammenhangs von Wirtschaftscharakter und kulturell-publizistischer Grundlage des Rundfunks.

"Auch die Rundfunk-Unternehmung sollte vermehrt nach unternehmerischen Prinzipien geführt werden". (S.15) Vor dem Hintergrund dieser und anderer Thesen des FAR klärt J. Kruliranda zunächst in einem Grundsatzbeitrag die Terminologie: Seine markttheoretischen Ableitungen reichen von der Geschichte menschlicher Austauschbeziehungen bis hin zum sog. "7-S Gerüst", einem neueren betriebswirtschaftlichen Modell wechselseitiger Beziehungen zwischen Unternehmenskultur und Marketing. Aus ökonomischer Sicht wird Rundfunkpolitik mit dem Societal Marketing Concept identifiziert, somit auch die Einbettung der Rundfunkökonomie in gesellschaftliche Prozesse eingeräumt.

Mit dem 'gesellschaftlichen Nutzen' als Maßstab für speziell öffentlich-rechtliches Rundfunk-Marketing argumentiert auch H. Fünfgeld - dieses zwingt sich auf, "weil der Angebots- und Nachfragemechanismus im Sinne der Reaktion des Marktes und der Preise nicht anwendbar ist". (S.43) Offen bleiben allerdings auch hier die Definitionsprobleme eines solchen 'Nutzenan-

satzes'. Im dualen System wandelt sich (auch bereits zuvor betriebenes) Marketing der Öffentlich-Rechtlichen und gewinnt an Bedeutung: Obwohl höchststrichterliche Bestandsgarantien vorliegen, ist die politisch-praktische Absicherung von Public Service (vor allem soweit sie die Finanzierung betrifft) keinesfalls ein selbsttragender Automatismus.

Die Analyse der französischen TV-Landschaft, die durch massive Konkurrenz der Veranstalter gekennzeichnet ist, führt P. Josephe zu dem Schluß, daß ein Programm-Marketing zunehmend durch ein Träger-Marketing zu ergänzen sei, um unverwechselbare Sender-Identitäten zu transportieren. Angesichts der Gefahr eines allgemein hohen Programmverschleißes (steigende Wiederholungsfrequenzen, Homogenisierung der Inhalte) plädiert der Autor für ein 'programme tendu' das zwar kurzfristig nur ein kleineres Publikum erreichen, auf längere Sicht jedoch mehr Ressourcen und Rezipientenakzeptanz binden könne. Spricht Josephe bereits die Zuschauerforschung in Frankreich an, so lenkt J.M. Wober (IBA) anhand britischer Erfahrungen die Aufmerksamkeit intensiv auf die Publikumsforschung als zunehmend an Bedeutung gewinnendes Marketinginstrument. Neben die herkömmlichen 'audimetry instruments' ist dort u.a. der Target Group Index (TGI) getreten, der mittels Analyse von 'Lifestyle'-Gruppen Publikumssegmentierungen konkreter zu erfassen sucht. Mit mehreren Einzelbeispielen gibt Wober einen informativen Abriß über die neuere britische Publikumsforschung, plädiert dabei aber für mehr qualitative Verfahren. Insbesondere während der Etablierungsphase neuer TV-Dienste könne deren Management durch Zuschauerforschung effektiviert werden, welche als "vital feature of the nexus in which TV [...] markets itself and its client advertisers market their own wares and services" (S.67) zu bewerten sei.

Die internationale, nun aber komparatistische Perspektive verfolgt A. Edelstein, der exemplarisch das Verhältnis von Jugendkultur ("keyboard generation") und elektronischen Medien in USA und Japan untersucht. Seine Hauptthese erscheint für Rundfunkmarketing und Werbestrategien gleichermaßen bedeutsam: Ausgehend von McLuhans Vision des 'global village' und den Effekten sich weltweit konstituierender postindustrieller Informationsgesellschaften, vermeint Edelstein zunehmend größere strukturelle Übereinstimmungen zwischen (ähnlichen) sozialen Gruppen im internationalen Vergleich als zwischen unterschiedlichen Gruppen (social classes) im nationalen Kontext zu erkennen. Diese Entwicklung erleichtere eine zielgruppenspezifische internationale Kommunikation. Die kulturüberschreitende Nutzer-Perspektive gewinnt hier gegenüber der Rezipienten-Perspektive an Bedeutung, weswegen spezialisierten Programmangeboten die Zukunft bei Rundfunk und Werbung gehöre.

Wieder stärker zur Ursprungsthematik dringt H. Abele vor, indem Rundfunkorganisationen auch ins Umfeld anderer kultureller Institutionen gerückt werden. Sehr prägnant werden denk-

bare Folgen von Deregulierung und Privatisierung im kulturellen Raum sowohl hinsichtlich unternehmens- bzw. institutionen-interner wie auch externer oder Marktstrukturen erörtert. Betont werden die unterschiedlichen Zielsetzungen der Akteure für die Gestaltung divergierender Unternehmenskulturen; allerdings können sich diese Ziele andererseits auch tendenziell zu einer 'Monokultur' homogenisieren. Wünschbarkeiten sind hier letztlich nur politisch zu bestimmen.

In der Managementlehre ist dem Begriff des Entrepreneur (mit Management- und Kapitalverantwortung) derjenige des Intrapreneur (der - in öffentlichen Organisationen und Institutionen - unternehmerische Verantwortung impliziert) entgegengesetzt worden. Für den öffentlichen Rundfunk weist die Haupttendenz der vorliegenden Beiträge in eine solche Richtung unternehmerischen Denkens, obwohl U. Saxer mit seinem Resümee und auch die knapp dokumentierten Diskussionsrunden der Konferenz auf die Kontroversen hinsichtlich der Inhalte der Basiskonzepte 'Unternehmenskultur und Marketing' hinweisen. Da insgesamt Fragen der Rundfunkökonomie unter den Vorzeichen von Deregulation und Internationalisierung stetig bedeutsamer werden, stellt dieser Band beachtenswerte Einstiegsüberlegungen - auch im internationalen Überblick - bereit.

Michael Gedatus (Düsseldorf)