

Ottmar Schneck: Finanzmanagement von Rundfunkanstalten. Ein Finanzplanungs-, -kontroll- und Organisationskonzept für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten

Frankfurt/M. Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang 1993, 360 S., DM 89,-

Der heute auf vielen öffentlichen Betrieben lastende massive Finanzierungsdruck führt in zunehmendem Maße dazu, sich betriebswirtschaftlicher Instrumente zu bedienen. So ist inzwischen etwa eine Reihe größerer Kommunen dabei, ihre angestammte Praxis der Aufstellung von Verwaltungsberichten aufzugeben und statt dessen Geschäftsberichte zu erarbeiten. Die Betriebswirtschaftslehre hat nun auch die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten entdeckt, und zwar nicht nur als ihren disziplinären Erfahrungs-, sondern auch als ihren "Erkenntnisgegenstand" (S.14). Diesen faßt die herrschende BWL-Meinung als Wirtschaftlichkeitsprinzip, das im Sinne der optimalen Allokation von Ressourcen zur bedarfsdeckenden Güterproduktion von Ottmar Schneck auch auf die Rundfunkanstalten angewendet wird, die als wirtschaftende Betriebe über den Einsatz knapper Güter entscheiden.

Bekanntlich sind die beiden öffentlich-rechtlichen Anbieter in den letzten Jahren verstärkt zwischen die schneller rotierenden Mühlsteine der Einnahmen (eingebrochene Werbeerlöse) und Ausgaben (Produktionskosten, Rechteerwerb) geraten. Die verantwortlichen Manager von ARD und ZDF lassen in der Öffentlichkeit keinen Zweifel daran, daß im harten Konkurrenzgefüge des dualen Rundfunksystems für ihre Unternehmungen die Finanzressourcen in dramatischer Weise immer knapper werden. Doch wie effizient - im betriebswirtschaftlichen Sinne - agiert dieses Management auf dem Gebiet der Finanzen bislang überhaupt? Zur Klärung dieser Frage hat Schneck die Public-Service-Anbieter mittels einer repräsentativ angelegten Befragung sowie einer Sekundärerhebung schriftlichen Materials (Dokumentenanalyse) untersucht. Die Primärforschung stützt sich auf eine erarbeitete differenzierte Effizienzindikatoren-Systematik, die den umfangreichen Fragebogen strukturiert und zur Beurteilung des Finanzmanagements in zeitlicher, sachlicher, personeller sowie institutioneller Hinsicht dient. Zwecks Präzisierung von Finanzmanagement als Untersuchungsgegenstand bildet Schneck ein Konglomerat einfließender Wissenschaftsansätze: So löst sich Finanzmanagement auf in funktionale (Entscheidungstheorie) und institutionale (System- und Organisationstheorie) Unternehmensführung. Dieser wiederum werden die Merkmale 'situativ' (Kontingenztheorie, situativer Ansatz), 'finanzwirtschaftlich' (Finanzwirtschaftslehre, betriebswirtschaftlich-pragmatischer Ansatz Gutenbergscher Provenienz) sowie 'zielorientiert' (strategischer Managementansatz, Führungslehre) eingeschrieben.

Die Erhebung Ottmar Schnecks ermöglicht es in dieser Form erstmalig, anhand des Effizienzindikatoren-Katalogs systematische Erkenntnisse und Bewertungen des öffentlich-rechtlichen Rundfunk-Finanzmanagements zu generieren. Die Verdichtung der gewonnenen Ergebnisse zu einem Management-Kompetenzprofil (s.S.190) verdeutlicht insgesamt bedeutende Effizienzdefizite. Lediglich die sachliche Integration des Finanzmanagements in andere Unternehmensbereiche und die Qualifikation der Mitarbeiter im Finanzbereich können mit einer 'guten' Wertung belegt werden. Weiter erreicht der Autor durch eine Systematisierung der weit überwiegend kritischen Momente die Identifikation komplexer bereichsübergreifender sowie bereichsspezifischer Probleme. So ermangelt es bereichsübergreifend einer finanzwirtschaftlichen Zielorientierung, einer Unternehmensumweltbeobachtung aufgrund nicht erfaßter Rahmendaten und einer Ergänzung traditioneller Finanzierungsinstrumente. Bereichsspezifisch wird das Fehlen einer effizienten Finanzorganisation und einer langfristigen Finanzplanung mitsamt adäquaten Kontrollmechanismen konstatiert.

Neben der Bestandsaufnahme des Finanzmanagements legt Ottmar Schneck auch Lösungsvorschläge vor. Gemäß den ermittelten Hauptproblemen entwirft er Elemente einer Finanzmanagement-Konzeption (s.S.191ff.), die sich eng am Phasenschema des Führungsprozesses orientieren und somit der anfänglich vorgenommenen Präzisierung des Untersuchungsgegenstandes als Unternehmensführung entsprechen. Die Stufe unternehmerischer Zielbildung wird nach dieser Konzeption durch die Realisierung eines integrierten finanzwirtschaftlichen Zielsystems repräsentiert, die Stufe der Problemanalyse und -erkenntnis durch die Schaffung eines spezifischen Frühwarnsystems (Beobachtung relevanter Umweltdaten) und schließlich die Stufe der Alternativensuche durch die Etablierung eines erweiterten Finanzierungs-Mix. Neben diese konzeptionellen Grundelemente treten auf der Durchsetzungs- und Realisationsstufe funktionale und institutionale Instrumente der Finanzplanung, -kontrolle und -analyse sowie finanzorganisatorische Veränderungen. Die Ausgestaltung der Finanzierungsinstrumente nimmt dabei insgesamt eine herausragende Stellung ein: Schneck votiert vehement für ein "Vielsäulenmodell" (S.238), da ein "Festhalten an den Gebühren- und Werbeeinnahmen ohne eine aktive Finanzierungsstrategie" (S.316) die Rundfunkanstalten in Zukunft nicht abzusichern vermöge. Als neue Finanzierungsquelle regt er u.a. öffentlich-rechtliches Pay-TV an, ohne allerdings näher auf sich damit verbindende programmlich-inhaltliche Fragen oder auch denkbare Probleme etwa bei der Erfüllung des Grundversorgungsauftrages einzugehen.

Die Studie präzisiert auf finanzwirtschaftlichem Gebiet eine Reihe von Defiziten und Problemen im Management der deutschen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. So trägt sie dazu bei, das diesem Segment des dualen Rundfunksystems auch seitens wohlgesonnener Kritiker zunehmend entge-

gegebene 'diffuse Unbehagen' in Teilen besser zu strukturieren. ARD und ZDF können und sollten sich betriebswirtschaftlichem Diskurs nicht verschließen. Allerdings bleibt auch nach Vorlage dieser Untersuchung der Mangel an echter interdisziplinärer Zusammenführung medienwirtschaftlicher und kommunikationswissenschaftlicher Denkweisen bestehen.

Michael Gedatus (Düsseldorf)