

Wolfgang Donsbach

Brandt, Wolfgang: Strategien für Rundfunkanstalten

1990

<https://doi.org/10.17192/ep1990.4.5774>

Veröffentlichungsversion / published version

Rezension / review

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Donsbach, Wolfgang: Brandt, Wolfgang: Strategien für Rundfunkanstalten. In: *medienwissenschaft: rezensionen*, Jg. 7 (1990), Nr. 4. DOI: <https://doi.org/10.17192/ep1990.4.5774>.

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under a Deposit License (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual, and limited right for using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute, or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the conditions of use stated above.

VI HÖRFUNK, FERNSEHEN UND ANDERE BILDSCHIRMMEDIEN

Wolfgang Brandt: Strategien für Rundfunkanstalten. Strategische Entwicklungsmöglichkeiten der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten.- Frankfurt/Main, Bern, New York, Paris: Peter Lang 1989 (Schriften zur Unternehmensplanung hrsg. von Franz Xaver Bea und Erich Zahn; Bd. 17), 300 S., sFr 73,-

Der Autor präsentiert eine Analyse der gegenwärtigen Marktposition und zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten unter der Voraussetzung eines zunehmenden Wettbewerbs durch private Anbieter. Es handelt sich um eine wirtschaftswissenschaftliche Dissertation, die 1988 an der Universität Tübingen angenommen wurde. Die betriebs- und medienwirtschaftlichen Parameter sowie Expertenauskünfte, die der Analyse zugrundeliegen, stammen im wesentlichen aus der Zeit um 1984/85, als die privaten Sender gerade dabei waren, auf den Plan zu treten. Seitdem hat sich in der Rundfunkstruktur Deutschlands so viel geändert, daß sich hier die üblicherweise zu lange Publikationszeit von Hochschulschriften besonders nachteilig auf die praktische Relevanz der Arbeit auswirkt. Einige grundlegende Strukturen sind jedoch seitdem konstant geblieben, so daß die Analyse nicht vollständig ihren betriebswirtschaftlichen und kommunikationspolitischen Wert verliert.

Wolfgang Brandt wendet das Konzept der 'Strategischen Planung', das für privatwirtschaftliche Unternehmen entwickelt wurde, auf den öffentlich-rechtlichen Bereich an. Er rechtfertigt dies mit einer "Konvergenz der Anforderungen" (S.4) an Unternehmensführungen in beiden Bereichen. Sein Ziel ist es, die zu erwartenden Umweltentwicklungen der nächsten fünf bis zehn Jahre zu analysieren und prognostizieren, um aus ihnen "konkrete Gestaltungsvorschläge für erfolgreiche Wettbewerbsstrategien abzuleiten" (S.4). Dabei nimmt er eine rein betriebswirtschaftliche und damit kommunikationspolitisch neutrale Position ein. Das Buch ist keine Streitschrift für öffentlich-rechtlichen und gegen privaten Rundfunk, wenngleich die Ergebnisse einen potentiell größeren Nutzen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk haben.

Die Analyse basiert auf sekundärstatistischen Auswertungen, persönlichen und telefonischen Expertengesprächen, 75 standardisierten Interviews mit Führungskräften in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sowie teilnehmenden Beobachtungen. Der Schwerpunkt der Datenerhebung lag auf dem Süddeutschen Rundfunk, wenngleich vor allem die standardisierte Befragung auch Mitarbeiter anderer Anstalten umfaßte. Der Verfasser präsentiert leider an keiner Stelle die numerischen Ergebnisse dieser Umfrage; stattdessen werden im Text die Antworten der Befragten unidentifizierbar mit den Ergebnissen aus anderen Quellen vermischt. Ein Abdruck der Grundauszählung gemeinsam

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 Fernsehanbieter 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)