

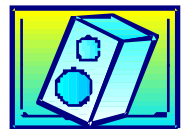
**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Günter Struve

**Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Verbesserung
der Organisationsstruktur der ARD**

**Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Heft 36/1995**

Köln, im Juni 1995



**Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln**

Direktoren: Prof. Dr. K. - H. Hansmeyer, Prof. Dr. G. Sieben

Hohenstaufenring 57a

D-50674 Köln

Telefon: (0221) 23 35 36

Telefax: (0221) 24 11 34

ISSN 0945-8999

ISBN 3-930788-25-X

Preis: 5,-- DM

Günter Struve

Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Verbesserung der Organisationsstruktur der ARD

1. Die Struktur der ARD in der politischen Diskussion1
2. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk muß zur Erfüllung seines Auftrages ein umfassendes Programmangebot unterbreiten!2
3. Ein umfassendes öffentlich-rechtliches Programmangebot braucht eine ausreichende Finanzierung!4
4. Durch Kooperation und Zentralisierung können Kosten gespart werden!6
5. Die Kooperations- und Zentralisierungsbemühungen müssen fortgesetzt werden!9
6. Kosten senken - und neue Programmangebote unterbreiten!.....11

1. Die Struktur der ARD in der politischen Diskussion

Über die Zukunft des öffentlich-rechtlichen Rundfunks hat sich in den letzten Monaten ein äußerst illustrierender Kreis gestritten. Von den einzelnen, vielfach von politischen Richtungen geprägten Vorschlägen, die im Rahmen dieser Debatte zum besten gegeben wurden, soll hier nicht weiter die Rede sein. Momentan scheinen die Zeiten friedlicher: Auch die radikalsten Medienpolitiker haben sich auf die Fundamente unserer demokratischen Grundordnung besonnen, die in der Verfassung garantierte Rechte nebst höchst richterlichen Urteilen werden öffentlich wieder als verbindliche Grundlage eingestuft.

Nicht verstummt sind jene Sorte von Spar- und Rationalisierungsappellen, die uns gerne mit großer Geste als gigantische, öffentlich-rechtliche Geldvernichtungsmaschinerie darstellen, die mit populistischen Argumenten den uneffektiven Koloß ARD mit ihrem, wie Maden im Speck lebenden, Personalapparat an den Pranger stellen. Dazu nur zwei Bemerkungen:

1. Im Zeitraum 1992 bis 1996 spart die ARD rund drei Milliarden Mark, soviel wie kein vergleichbares Unternehmen. Die Zuwachsraten für Sachmittel, Betriebs- und Geschäftskosten haben die ARD-Sender auf 2,5 Prozent und damit weit unter die allgemeine Teuerungsrate gedrückt.
2. Die ARD steckt weder in einer Finanzmisere noch muß sie Konkurs anmelden. Dank frühzeitig eingeleiteter Spar- und Rationalisierungsmaßnahmen kann sie sogar die nicht vorhersehbaren Mindereinnahmen aus der Fernsehwerbung in Höhe von durchschnittlich 600 Millionen Mark jährlich aus eigener Kraft auffangen.

Bis Ende 1996 werden die elf ARD-Sender ohne Kreditaufnahme und mit insgesamt ausgeglichenen Haushalten über die Runden kommen. Danach - wohl gemerkt erst danach - ist eine Gebührenanpassung notwendig, damit nicht weitere Einsparungen zu Lasten des Programm volumens und der Programmqualität gehen müssen.

Ein erstes Fazit kann bereits an dieser Stelle gezogen werden: Reformen innerhalb der ARD wurden in der Vergangenheit erfolgreich realisiert, und dies wird zweifelsohne auch in Zukunft geschehen, wobei die Einsicht dazu keineswegs alleine aus dem Zwang zum Sparen resultiert.

Zurück zum Ausgangspunkt, zum Thema, über das ich heute mit Ihnen nachdenken möchte. Die föderal organisierte Bundesrepublik leistet sich ein föderales, öffentlich-rechtliches Rundfunksystem (ob aus demokratischer Überzeugung oder als Resultat eines Ereignisses, dessen 50. Jahrestag wir heuer begehen, sei dahingestellt), ein Rundfunksystem, das mit elf Landesrundfunkanstalten gemeinsam das ERSTE, acht dritte Programme, sowie Anteile an 3sat und Arte gestaltet und bis zu fünf Hörfunkprogramme in ihrer jeweiligen Region anbietet. Alle Sender im ARD-Verbund kooperieren schon jetzt in vielfältiger



Weise miteinander, ohne ihre jeweilige landesspezifische Identität aufzugeben oder auch nur in Frage zu stellen - dem Programmauftrag, der auch die Wahrung und Pflege regionaler Eigenheiten vorsieht, eben voll und ganz entsprechend.

Aber: der Zusammenschluß von Sendern war und ist für die ARD kein Tabu. Darüber entscheiden können jedoch nur die Länder. Immerhin hat sich keine der elf Landesrundfunkanstalten selbst erfunden, und keine kann sich selbst abschaffen! Also nochmals, weil es so gerne unter den Tisch gekehrt wird: Die Landesrundfunkanstalten gehören nicht den Intendanten. Gefragt sind allein die Bundesländer mit ihren Entscheidungsträgern. Ob sich dabei der Ministerpräsident des Saarlandes von seinem Kollegen in Bayern beraten läßt, darf allerdings bezweifelt werden.

Wenn also heute von Fusionsplänen innerhalb der ARD die Rede ist, so werden wir hier aus unserer Sicht vernünftige und machbare Möglichkeiten diskutieren, um die aus der Bahn geratene Debatte wieder auf jene Gleise zu führen, die das Ziel haben, den öffentlich-rechtlichen Rundfunk als Garant für Meinungsppluralismus und für Qualität zu erhalten.

Dabei können und wollen wir es nicht jedem recht machen. Wir fühlen uns dem Pluralismus nicht nur verpflichtet, unsere Programme sind, geprägt durch publizistische Mehrstimmigkeit, - wenn man so will - lebender Beweis dafür. Das föderative System der ARD, getragen von elf gleichberechtigten Partnern, die gemeinsam und mit gleichen Rechten - dies sei nochmals ausdrücklich betont - das ERSTE Programm gestalten, schließt politische Einseitigkeit oder ästhetische Gleichmacherei auch für die Zukunft völlig aus. Und alle Schein- und Schattengefechte einmal außer acht gelassen, genau diese Tatsache ist es doch, die uns in den Augen mancher Politiker so unberechenbar macht, daß gleich mit aller Vehemenz für die völlige Auflösung plädiert wird!

Die ARD ist nun mal nicht durch eine Partei zu kontrollieren, die Gremien der ARD setzen sich aus Vertretern aller gesellschaftlich relevanter Gruppen zusammen. Für das Gemeinschaftsprogramm bedeutet dies folgendes: Elf Landesrundfunkanstalten mit elf Intendanten und mit ihren jeweiligen Rundfunk- und Verwaltungsräten. Elf Landesrundfunkanstalten, in denen Menschen ganz unterschiedlicher Herkunft und Denkungsart ihren Beitrag zum ERSTEN leisten. Demokratischer ist kein anderes Fernsehsystem dieser Welt. Das macht Entscheidungsprozesse natürlich nicht immer einfach, aber der Mühe wert sind sie allemal! Schließlich definiert sich unsere besondere Qualität am Gesamtangebot, an den Zulieferungen der elf, regional unterschiedlich geprägten Landesrundfunkanstalten. Wie kein anderes Fernsehprogramm in Deutschland spiegelt das ERSTE damit die kulturelle und politische Vielfalt der Bundesrepublik Deutschland wider.



Aber: Diese Qualität muß auch erkannt, muß vom Publikum wahrgenommen werden. Und damit kommt die Quote ins Spiel! Gebührenfinanziertes Fernsehen ist ein Massenmedium, das gemäß seines Auftrags Mehrheiten und Minderheiten zu bedienen hat. Und daraus ist nur ein Schluß zu ziehen: Das ERSTE wird weder nur massenattraktiv sein, noch kann es einem einseitigen, elitär-bildungsbürgerlichen Ideal folgen. Jede Form der Einseitigkeit und Ausschließlichkeit ist gebührenfinanziertem Fernsehen mit öffentlich-rechtlichem Programm wesensfremd.

2. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk muß zur Erfüllung seines Auftrags ein umfassendes Programmangebot unterbreiten!

Damit sind wir auch beim Kern der Sache: Die Frage nach dem Fortbestand des öffentlich-rechtlichen Fernsehens reduziert sich letztlich darauf, ob wir auch in Zukunft in der Lage sein werden, Produkte anzubieten, die qualitativ und quantitativ konkurrenzfähig sind. Dabei heißt die Devise nicht 'Quote um jeden Preis'; aber ein Programm, das auch nur in Teilen praktisch nicht wahrgenommen wird, darf auch keinen Anspruch auf Gebühren erheben.

Eine Befürchtung ist dabei mittlerweile wohl überholt - sie war auch mehr in der öffentlichen Diskussion als in der Lebenswirklichkeit der Sender vorzufinden - nämlich die, daß in einem unablässigen und unaufhaltsamen Unterhaltungskarussell sich die Systeme nach unten hin anglichen und schließlich auf tiefstem Niveau wiederfinden würden, weil dort und nur dort die Schlacht um Zuschauer stattfinden würde.

Es hat bei ARD und ZDF sicherlich auch den einen oder anderen gegeben, der meinte, den Trivialitätswettkampf starten zu müssen. Sehr zum Verdruß der Privatveranstalter hat der öffentlich-rechtliche Rundfunk im großen und ganzen - auch anders als von 'Fachleuten' prognostiziert - im Gegenteil auf Qualität, auf mehr und tiefere Information gesetzt und lediglich auf den von jeher bekannten Sendeplätzen auch mit beiden Händen in die Sahne geschlagen. Aber er hat eben diese Sahne, sprich Unterhaltung, nicht vermehrt, allerdings hat er sie aus gutem Grund auch nicht eingedampft. Und jene „wohlgemeinten“ Anregungen aus den Reihen der privaten Anbieter, wie sie erst kürzlich wieder von Herrn Doetz, Geschäftsführer von Sat 1, aufgefrischt wurden, ausgeschlagen. ARD und ZDF, so Doetz, sollten sich wieder auf ihre originären Aufgaben, auf die Grundversorgung besinnen; als da sind: Sicherung gleichgewichtiger Meinungsvielfalt, Gewährleistung eines inhaltlich umfassenden Programmstandards unter Berücksichtigung aller gesellschaftlichen, kulturellen und politischen Strömungen und Verpflichtung zur technischen Versorgung der gesamten Bevölkerung. Herr Doetz schließt daraus, daß „ein Programm, das sich der Grundversorgung verpflichtet, nicht wettbewerbsfähig sein kann und muß“. Unterhaltungsprogramme, die Quote bringen, würden die Grundversorgung



verfälschen, gehören also nicht dazu. Mit anderen Worten: Wir teilen uns den Markt. Das duale System sieht dann folgendermaßen aus, RTL und Sat.1 und deren Freunde bringen Spielfilme, Sport, Thomas Gottschalk und Magarete Schreinemakers, die Öffentlich-Rechtlichen bieten als Höhepunkt „Tageschau“ und „heute“ und darum herum die Opernfestspiele in Bregenz und die Eröffnung eines Festivals für moderne Musik, das Ganze garniert und umrahmt von langen Gesprächsrunden über Asylrechtsproblematik, Aids und möglichst abstrakten Wissenschaftsnachrichten.

Naheliegender, daß diese Art der Programmgestaltung letztlich tatsächlich zu der von manchen Politikern so ersehnten endgültigen Auflösung der ARD führen muß: „Wozu Gebühren von allen erheben, wenn kein praktisches Zuschauerinteresse auf breiter Basis vorhanden ist“, werden berufsmäßige Medienpolitiker für ihre Interessen, einer ausschließlich regional operierenden ARD, argumentieren.

Nein, wir wollen und werden auch im zweiten Jahrzehnt des dualen Fernsehsystems in der Bundesrepublik Deutschland Fernsehen für alle machen, die unterschiedlichsten Interessen und Bedürfnisse befriedigen, ohne unseren öffentlich-rechtlichen Status in Frage stellen zu lassen und ohne unsere Auffassung von Kultur einer ständigen Prüfung durch selbsternannte Kontrolleure des öffentlich-rechtlichen Rundfunks unterziehen zu lassen. Noch dazu, wenn sie sich aus den Reihen unserer privaten Mitanbieter rekrutieren. Bestands- und Entwicklungsgarantie, ich darf nochmals daran erinnern, war das Ergebnis des letzten diesbezüglichen Verfassungsgerichtsurteils.

3. Ein umfassendes öffentlich-rechtliches Programmangebot braucht eine ausreichende Finanzierung!

Und hier schließt sich nun zwingend die Frage der Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Angebots an, wobei es zunächst noch gilt, ein gängiges Vorurteil auszuräumen, nämlich, daß sich das duale System dadurch auszeichne, daß das eine System den Nutzer Geld koste, während das andere umsonst sei.

In diesem Raum brauche ich sicher nicht zu vertiefen, wieviel Steuergeld allein in die Verkabelung geflossen ist, daß die Aufsicht über alle Partner des dualen Systems einzig und allein aus Rundfunkgebühren bezahlt wird, daß Werbeeinnahmen ausschließlich vom Verbraucher aufgebracht werden müssen etc. Nein, redlich gestellt - und das macht die Antworten keineswegs leicht - heißt die Frage, wer geht vernünftiger mit seinem Geld um, wer arbeitet wirtschaftlicher, wer hat sein Auge und Ohr näher am Markt, an den Verbrauchern - aber auch die Frage: wer hat die bessere Lobby.

Die Kostenstruktur der Öffentlich-Rechtlichen, und das ist nah an der Binsenweisheit, ist deutlich ungünstiger. Zum Teil begründet durch klare Erwar-



tungen an unsere Anstalten. Orchester und Chöre gehören ganz sicher nicht zur Grundversorgung, die der Rundfunk leisten muß. Und obwohl die Rundfunkgebühr keine zusätzliche Kultursteuer, sondern eben eine Rundfunkgebühr ist, kann sich wohl jeder hier vorstellen, wie sich die kulturelle Landschaft in der Bundesrepublik verändern würde, wenn es in Hamburg, Köln, München, Berlin oder auch Leipzig keine aus Gebührengeldern finanzierten Klangkörper gäbe. Das Konzertleben wäre ärmer. In Saarbrücken oder Baden-Baden, auch in Hannover, Stuttgart und Frankfurt wären die Folgen vielleicht noch einschneidender. Da wären zum Teil die einzig ernst zu nehmenden primären Musikeignisse gar nicht mehr möglich ohne die Aktivitäten der Landesrundfunkanstalten. Unternehmensberater können sehr leicht bei der Durchleuchtung der Einzelinstitutionen zu dem Rat kommen, „ihr braucht das alles nicht, denn auf Schallplatte stehen für den Programmauftrag so gut wie alle Erzeugnisse zur Verfügung - auch die zeitgenössischen. Sprengt diesen Teil ab“. Und in der Tat, es würden viele zig Millionen frei werden, aber, ich sage es fast melancholisch: kann man als Kulturbürger, so man sich als solcher fühlt, allen Ernstes einen solchen Gedanken weiterspinnen? Ich glaube nicht, obwohl ich nicht verhehle, daß auch mich schon wundert, daß einzelne Rundfunkanstalten meinen, sie bräuchten zwei oder gar drei Orchester. Das sehe ich nicht. Aber ich will mich hier als Lehrmeister nicht überstrapazieren. Nur eines ist sicher: die Einsparpotentiale auf diesem Gebiet liegen eben nicht bei Hunderten von Millionen, sondern bei einigen, eher wenigen Millionen. Aber auch viele wenige Millionen machen etwas aus, und deshalb muß auch über Klangkörper diskutiert werden, nur nicht so radikal, wie es ein klassischer Manchester-Liberaler sicher gern täte.

Der Kulturauftrag der Öffentlich-Rechtlichen ist neben seiner angeblich ausufernden Personalstruktur gern zitierter Beweis für das „ineffektive“ Arbeiten in der ARD. Nur die tatsächlichen Unterschiede in der Kostenstruktur zwischen den Konkurrenten im dualen System sind nicht so erheblich wie vorgegeben. Fernsehen ist nunmal ein personalintensives Geschäft. Das gilt für das öffentlich-rechtliche wie für das kommerzielle System. RTL und SAT.1, die vor zehn Jahren mit einer kleinen Crew und mit vorwiegend in den USA erworbenem Sendematerial starteten, unterhalten heute nach eigenen Angaben Produktionsapparate mit bis zu 8.000 Mitarbeitern, die bei mehr oder weniger freien Produzenten sowie ausgelagerten Betriebsteilen beschäftigt sind. Einen fairen, direkten Vergleich mit den angeblich „schlanken“ kommerziellen Sendern fürchtet die ARD deshalb keineswegs. Die Frage ist doch, wieviele Produkte werden mit den 23.000 Mitarbeitern der ARD erstellt? Erinnern Sie sich an die eingangs erwähnte Aufzählung der Aktivitäten der ARD: An die 55 Hörfunkprogramme, ein nationales Vollprogramm, acht dritte Programme, Anteile an 3sat und ARTE, Orchester und Chöre - dies alles macht die Arbeitsgemeinschaft der Rundfunkanstalten Deutschlands aus.



Abgesehen davon kann sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk gar nicht in all seinen Facetten (auch im Programmangebot nicht) so marktwirtschaftlich verhalten, wie er es als Teilnehmer am freien Markt eigentlich müßte. Kann ein Unternehmen, das teilweise nach beamtenrechtlichen Grundsätzen „Beihilfe“ bezahlt und das langjährigen Mitarbeitern, unabhängig von der ökonomischen Entwicklung, per Tarifvertrag Weiterbeschäftigung garantiert, überhaupt ein am Markt konkurrenzfähiges Unternehmen sein? Das Dilemma ist hoffentlich deutlich: Wir haben einen Markt, auf dem sich alle bewegen, nur der eine Teil mit klaren Handicaps, die er nicht loswerden kann und - ich bin so frei - auch nicht will.

An dieser Stelle sei mir eine kleine Randbemerkung erlaubt: Die stetigen Forderungen nach der Reduzierung des öffentlich-rechtlichen Angebots muten angesichts der Expansionskurse der kommerziellen Anbieter einerseits und der höchststrichlerlich garantierten Bestands- und Entwicklungsgarantie für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk andererseits doch eher seltsam an.

4. Durch Kooperation und Zentralisierung können Kosten gespart werden!

Wie dem auch sei: Die ARD wird ihren rigiden Sparkurs - wenn auch weiterhin sicherlich von seiten der Medienpolitik bewußt ignoriert - fortsetzen. Bis ins Jahr 2000 sind Einsparungen in einer Gesamthöhe von acht Milliarden DM vorgesehen. Beabsichtigt ist auch die Beibehaltung des Stops bei den Stellenplänen, konkret werden wir bis zur Jahrtausendwende knapp 2000 Planstellen einsparen. Bereits in den vergangenen drei Jahren haben wir durch Konzentration, durch Bündelung von Kräften, Einsparpotentiale genutzt, um den Rotstift beim Programm nicht ansetzen und um niemanden entlassen zu müssen. Wir haben also mit den uns zur Verfügung stehenden Mitteln durchaus verantwortlich gewirtschaftet - sowohl nach außen unserem Programmauftrag entsprechend, als auch nach innen unserer Fürsorgepflicht unseren Mitarbeitern gegenüber.

Bündelung von Kräften, Ausschöpfung von Kooperationsmöglichkeiten, Erzielung von Synergieeffekten ... - das werden auch in den nächsten Jahren die Schlagworte in der ARD sein, wenn es um die Realisierung effektiver gestalteter Programmangebote geht, sowohl in ökonomischer Hinsicht als auch im Hinblick auf Zuschauerakzeptanz. Wir wollen und müssen sparen und wollen damit auch gleichzeitig Erfolg haben. Das mag paradox klingen, aber beste Beispiele hierfür haben wir bereits in der Vergangenheit geliefert: Mit der Harmonisierung des Vorabendprogramms, der Einrichtung eines zentralen Programmarketing für das ERSTE und der Schaffung der Gemeinschaftsredaktionen „Vorabend“ und „Serie“. Solche Gemeinschaftseinrichtungen erlauben einerseits eine Kosteneinsparung, gleichzeitig machen sie sich äußerst wohltuend im Programm bemerkbar: Mit der vollen Harmonisierung des Vorabendprogramms wurde erreicht, daß unsere Zuschauer von Flensburg bis Garmisch und von



Cottbus bis Kleve das selbe Programm zur Vorabendzeit sehen können. Wenn also heute vom ERSTEN die Rede ist, dann ist in der ganzen Bundesrepublik 24 Stunden lang das selbe Programm gemeint. Mit den Gemeinschaftsredaktionen haben wir erreicht, daß nur eine Handvoll von Redakteuren und Redakteurinnen schnell und kompetent über zu produzierende Stoffe entscheidet. Wobei die Abstimmungsprozesse in den einzelnen Landesrundfunkanstalten damit nicht umgangen - immerhin setzen sich die Mitarbeiter dieser Redaktionen aus den gewählten Vertretern der Häuser zusammen - sondern nur verkürzt und effektiviert werden, um aktuelle, erfolgversprechende Sujets schneller im ERSTEN zu plazieren. Die gemeinsame Finanzierung dieser Programmvorhaben aus den Etats der elf Landesrundfunkanstalten ist dabei natürlich Voraussetzung.

Lassen Sie mich dies einmal exemplarisch vorführen: „Nicht von schlechten Eltern“, bei jugendlichen Zuschauern die derzeit erfolgreichste Serie im Vorabendprogramm des ERSTEN, hätte von Radio Bremen, dort wurde dieser Stoff entwickelt, alleine niemals finanziert werden können. Erst der gemeinsame Etat des Vorabends hat dieser Landesrundfunkanstalt, die, wie man so schön sagt, innerhalb des Finanzausgleichs der ARD zu den "Nehmenden" gehört, die redaktionelle Betreuung der mittlerweile erfolgreich abgelaufenen beiden Staffeln von „Nicht von schlechten Eltern“ ermöglicht.

Um den Einspareffekt nochmals zu verdeutlichen, will ich Ihnen schildern, was passiert wäre, wenn es diese Gemeinschaftsanstrengungen nicht geben würde. Dabei sind zwei, bestenfalls drei Möglichkeiten denkbar: Die erste: „Nicht von schlechten Eltern“ wäre nie im Programm aufgetaucht, weil Radio Bremen die Finanzierung alleine nicht gestemmt hätte. Die zweite: Radio Bremen hätte beschlossen, dieses Projekt zuungunsten - weil kein Geld mehr vorhanden gewesen wäre - anderer Programmvorhaben für das ERSTE durchzuziehen. Das hätte bedeutet, daß der Zuschauer unter anderem auf die renommierten Beiträge bremischer Provinienz aus der Reihe „Unter deutschen Dächern“ hätte verzichten müssen. Und die letzte Möglichkeit: Ein anderes Haus hätte die Serie produziert. Ob sie dann ebenso liebevoll behandelt und ebenso erfolgreich im Programm ausgestrahlt worden wäre, sei dahingestellt. Aber lassen wir den Konjunktiv, hier gehört er der Vergangenheit an.

Besonders gut funktionieren solche Gemeinschaftsprojekte immer dann, wenn weder die Inhalte noch der Programmauftrag zwingend Föderatives vorschreiben. Im Vorabend sind genauso wenig - oder auch genauso viel - regionale Elemente notwendig wie beispielsweise in der Unterhaltung. Hier stehen nicht die integrativen und informativen Aufgaben des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im Vordergrund, hier ist vielmehr Unterhaltung für alle im besten, öffentlich-rechtlichen Sinn verlangt. Sendungen dieser Kategorie müssen aber auch quantitativer Erwartung und Erfolgskontrolle unterliegen. Daß dabei ästhetische und inhaltliche Standards einzuhalten sind, versteht sich von selbst. Das Image



des ERSTEN - verlässlich, seriös, solide - wird durch diese Vorgaben keinesfalls untergraben oder gar gefährdet.

Umgekehrt wollen wir aber das eigentlich Selbstverständliche durchsetzen: Eine Unterhaltungssendung, die nicht unterhält und vom Publikum selbst nach mehreren Versuchen nicht akzeptiert wird, muß verändert bzw. aus dem Programm genommen werden können. Zuschauerreaktionen müssen bereits bei der Planung und Gestaltung massenattraktiv angelegter Programme Eingang finden. Den einzelnen Landesrundfunkanstalten darf es nicht mehr darum gehen, die vorgeschriebenen Quoten bei der Programmlieferung zu erfüllen, vielmehr muß sich das Beste durchsetzen können, um die notwendige Markenzeichenpflege für unsere Produkte tatsächlich wirksam werden zu lassen - ein Prinzip, das im Vorabend bereits funktioniert. Im Bereich Unterhaltung steht es noch auf meiner Wunschliste.

Der ARD stehen für das ERSTE insgesamt knapp 2,8 Milliarden DM zur Verfügung, für die Unterhaltung macht dies an direkten Mitteln unter 90 Millionen DM aus. Das ist vergleichsweise wenig für eine Programmsparte, in der auch neue Konzepte gesucht und erprobt werden müssen und in der viel Geld in die Protagonistenpflege gesteckt werden muß, um den Anstrengungen der Konkurrenz Paroli bieten zu können. Hier ist also unbedingtes sparsames Haushalten angesagt. Auf der anderen Seite können wir aber in die vollen greifen: Wovon wir nämlich genügend haben, sind Produktionskapazitäten. Diese wahren Werte liegen in den elf Landesrundfunkanstalten, in ihren Studios, in deren Ausstattungen mit ihren Zimmereien und Malerwerkstätten und selbstredend in ihren Fachkräften, die auf langjährige Erfahrung zurückgreifen können. Und diese Werte lassen sich durchaus, bei entsprechender effektiver Nutzung und bei Kooperation der elf Partner, für die Unterhaltung im ERSTEN materialisieren.

Dazu notwendig wäre zweierlei: Ein gemeinsamer Geldtopf mit dem Etikett „Unterhaltung“, der sich aus der Einsicht der Landesrundfunkanstalten speist, daß sich mit gemeinsam Finanziertem und effektiv Produziertem durchaus mehr Punkte machen lassen als mit der einen oder anderen Unterhaltungssendung, die ein Haus im Alleingang unter großen ökonomischen Anstrengungen zuwege bringt. Erforderlich ist außerdem eine kleine schlagkräftige Gruppe von einigen, wenigen Redakteuren, die als Gemeinschaftsredaktion „Unterhaltung“ künftige Protagonisten für das ERSTE sucht und pflegt, die bereits international erfolgreiche Konzepte aufspürt, die neue überzeugende Ideen entwickelt und die auch darüber entscheidet, welche Spuren verfolgt oder welche wieder aufgegeben werden müssen. So können schon im Vorfeld Fehlschläge vermieden werden, weil die Gemeinschaftsredaktion auch rechtzeitig die Notbremse ziehen darf und soll, ohne daß die großen Apparate mit ihren vielfältigen Entscheidungsebenen in den Häusern überhaupt erst angeworfen werden müssen. Diese - nennen wir es einmal plakativ - diese kleine Pfadfindergruppe soll sich, wenn denn in ihren Reihen Übereinstimmung erzielt worden ist über einen zu



produzierenden Stoff, über erfolgversprechend agierende Protagonisten, dann auf die Suche machen nach einer dem Zweck adäquaten Produktionsmöglichkeit in einer der Landesrundfunkanstalten der ARD.

Die Einsparungs- und Synergieeffekte liegen auf der Hand: Jedes Haus stellt die Mittel entsprechend seiner Zulieferquote zur Verfügung, diese Mittel werden in einer Hand gemeinschaftlich verwaltet, was ja in jedem Fall und immer wirtschaftlicher ist, und vorhandene Produktionskapazitäten werden so genutzt, daß neue Investitionen in diesem Bereich nur im äußersten Ausnahmefall getätigt werden müssen. Damit haben wir außerdem aus unserer „Not“ - nämlich dem großen, in heutigen Zeiten oft brachliegenden Ausstattungspotential im personellen wie im Sachmittelpbereich - eine Tugend gemacht, indem die vorhandenen Ressourcen optimal genutzt werden.

Besonders augenfällig geworden sind die Synergieeffekte des ARD-Verbundes bereits beim Hörfunk, der mit seiner dazugehörigen Technik und Wartung sehr teuer ist. Der Ansatz (der helfen soll, die insgesamt veranschlagten Kosten von 2 Milliarden DM zu reduzieren), Programme nicht einzustellen, sondern lange Strecken zusammenzulegen und jeweils nur an einer Stelle produzieren zu lassen, ist der richtige Weg. So wurde der Programmaustausch, der im Jahr 1993 insgesamt 4,6 Millionen Sendeminuten ausgemacht hat, um knapp 25 Prozent erhöht. Der Einspareffekt lag bei 245 Millionen DM. Vor allem im kostenintensiven Programmbereich Kultur, Hörspiel, Hörbild und Feature, geht der Trend immer mehr in Richtung Co-Produktion. Auch die Programme der Ernsten Musik und der gehobenen Unterhaltung wären ohne Austausch und Übernahme innerhalb der ARD und der EBU nicht möglich.

5. Die Kooperations- und Zentralisierungsbemühungen müssen fortgesetzt werden!

Aber lassen Sie mich nunmehr doch einige - für manche sicher unbequeme - Fragen stellen, vor allem weil sie bisher innerhalb der ARD weitgehend noch tabuisiert worden sind, obwohl sie - wie ich meine - nur vermeintlich heilige öffentlich-rechtliche Güter antasten:

1. Müssen die öffentlich-rechtlichen Anstalten 12 Werbetöchter mit Geschäftsführern, Prokuristen, Programm-Mitarbeitern, eigener Medienforschung, Pressearbeit etc. haben, oder können es auch weniger sein?
2. Muß jede öffentlich-rechtliche Anstalt alles machen, und muß jeder die volle Infrastruktur vorhalten mit Direktion, Hauptabteilungen, usw., oder kann es nicht nach dem Prinzip „hier helfe ich Dir, dort hilfst Du mir“ gehen?
3. Braucht jeder im Zeitalter der Datenautobahnen noch ein eigenes umfangreiches Zeitschriften- und Zeitungsarchiv oder könnte man nicht Zugriffsmöglichkeiten auf zentrale Einrichtungen schaffen?



4. Müssen mehrere Anstalten ihre internationale Tochter unterhalten, die die an und für sich gegebene Marktmacht des öffentlich-rechtlichen Rundfunks bis zur Lächerlichkeit parzelliert?
5. Muß es zu jedem Unter- und Nebenthema gleich mehrere Hierarchiestufen geben, die sich mit identischen Aufgabenstellungen nebeneinander herbewegen, und die, wenn dann ihre Ergebnisse aufeinanderprallen, erneut und oft von vorne anfangen? Oder ist die delegierte, auf Zeit vergebene klare Verantwortung - für die ich bin - a priori ein Todfeind des föderalen Systems?
6. Ist es notwendig, daß das ERSTE Programm von jeder Landesrundfunkanstalt abgespielt wird - was für den Zuschauer ja nicht erkennbar ist -, oder ist dieser technische Vorgang nicht in einem Haus zu vereinheitlichen?
7. Sind ein Dutzend unabhängig voneinander operierende EDV-Abteilungen wirklich vernünftig oder lassen sich Möglichkeiten der gemeinsamen Entwicklung, Nutzung und Betreuung von EDV-Programmen und der Einrichtung gemeinsamer Servicezentren finden?
8. Müssen alle Aufgaben in den Anstalten bewältigt werden oder kann die ARD nicht wie andere Großunternehmen auch durch out-sourcing Ausgaben minimieren?
9. Koordinierte Beschaffung spart Geld, das ist in den Häusern auch bereits hinreichend erprobt. Kann diese gemeinsame Gangart nicht auch gegenüber Versicherungen praktiziert werden, oder muß hier jedes Haus einzeln als Vertragspartner auftreten?
10. Läßt sich der enorme Zahlungsverkehr zwischen den Häusern, der bisher nur für Banken lohnendes Geschäft war, nicht auch für die ARD selbst lukrativer gestalten?
11. Kann es nicht auch im Bereich der Bauplanung, Instandhaltung, Instandsetzung und in der technischen Planung wirtschaftlich vorteilhafte Kooperationen geben, und sind nicht noch ausgeweitete Standardisierungen möglich?

Diese Fragen, hier nicht nach Wertigkeit kategorisiert, lassen sich auf eine einzige Kernfrage reduzieren „Wer gibt welche Rechte (nicht Anstalt!) auf, und unter welchen Bedingungen ist er dazu bereit“? Beispiele für die Auflösung dieses Rätsels gibt es bereits - im Südwesten unserer Republik. Vielleicht machen sie auch noch in anderen Regionen Schule. Allerdings wird ein Teil der Fragen, das sei hier ausdrücklich betont, seit kurzer Zeit in der ARD durch eine Untersuchungskommission unter Leitung des Intendanten des Mitteldeutschen Rundfunks, Herrn Dr. Udo Reiter, überprüft.

Ein kleiner Ausflug in die Medienhistorie sei mir noch gestattet: Die Fusion der beiden oben erwähnten Landesrundfunkanstalten war vor einigen Jahren bereits beschlossene Sache, als der Rücktritt eines Ministerpräsidenten und die



darauf folgenden Neuwahlen einen Strich durch diese Rechnung gemacht haben, die lange Zeit als unabdinglich für den Fortbestand des öffentlich-rechtlichen Rundfunks deklamiert wurde. Die Kooperation der beiden Anstalten in heutigen Tagen verdankt sich der Überzeugung und nicht dem politischen Diktat, daß ein mehr an Gemeinsamkeit auch ein mehr an publizistischer Vielfalt, an ökonomischer Bewegungsfreiheit, bescheren kann. Einsicht kann eben auch von innen kommen.

Verstärkte Kooperation ist aber nicht nur innerhalb der ARD gefragt. Auch mit unserem öffentlich-rechtlichen Mitbewerber, dem ZDF, denken wir verstärkt über gemeinsame, kostensparende Projekte nach. Im einzelnen sind dies Kosteneinsparungen bei der Wahlberichterstattung und eine gemeinsame Sportrechteagentur, in der sich ARD und ZDF um den kostengünstigeren Einkauf und gegebenenfalls auch um die Weiterverwertung von Sportübertragungsrechten bemühen. Letzteres ist im Hinblick auf den Erwerb der Übertragungsrechte für die Fußballbundesliga auch mit RTL geplant. Die hier angedachten Regelungen und Absprachen mit RTL stehen mit unserem öffentlich-rechtlichen Standpunkt nicht im Widerspruch. Diese Kooperation gibt allen Beteiligten eine reelle Chance, die Fußballbundesliga wieder in ihrem Programm zu haben. Den verlangten Preis von einer Milliarde DM alleine aufzubringen, ist allen Dreien unmöglich, bzw. würde jedem einzelnen wohl zuviel abverlangen. Die Dreiteilung, sowohl bei den Kosten als auch bei den Ausstrahlungsmodalitäten, erscheint mir als vernünftige und sinnvolle Kooperationsform, unerheblich, ob ein privater Konkurrent mit von der Partie ist.

Und noch ein Zahlenspiel: Die ARD hat bereits jetzt, für die Anmeldung ihres Finanzbedarfs für die Gebührenperiode von 1997 bis zum Jahr 2000, 50 Prozent ihrer ursprünglich geplanten Innovationen im technischen Bereich gestrichen und zahlreiche Programmprojekte verschoben. Im Zeitraum 1992 bis 1996 spart sie rund drei Millionen Mark. Hier wurde die flächendeckende Einführung von Digital Audio Broadcasting (DAB) zurückgestellt und das Satellitenprogramm der ARD 1plus zugunsten einer Beteiligung an 3sat, dem Gemeinschaftsprogramm von ARD, ZDF, ORF und SRG, aufgegeben. Letzteres ist auch als weiterer Beweis für meine heute bereits erwähnte Behauptung zu sehen, daß Medienpolitiker tatsächliche Einsparungen innerhalb der ARD nicht wahrzunehmen gewillt sind: Immer wieder wurde lautstark die Einstellung von 1plus gefordert. Die Realisierung dieser Vorgabe war den selben Leuten dann keine Erwähnung wert, und was noch gravierender ist, die selben Medienpolitiker unterstellten der ARD weiterhin denkbar größten Unwillen, was Einsparungen betrifft.

6. Kosten senken - und neue Programmangebote unterbreiten!



Trotz der bestehenden Möglichkeiten zur Kostensenkung darf den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auf lange Sicht hin der finanzielle Rahmen für Innovationen in technischer wie in programmlicher Hinsicht nicht versagt werden. Video on demand und interaktives Fernsehen, Spartenprogramme und Pay TV dürfen für ARD und ZDF kein Tabu bleiben, nicht nur weil unsere kommerziellen Freunde diesen Markt so gerne monopolisieren würden. Solche Optionen müssen auch den Öffentlich-Rechtlichen gewährleistet werden. Die heute bereits vielzitierte Entwicklungsgarantie kann auch einen Kinderkanal umfassen, der „von acht bis acht“ täglich zwölf Stunden pädagogisch wertvolle Kinder- und Jugendsendungen ausstrahlt. Gerade in diesem Bereich gilt es, den Power Rangers und ihren Artgenossen ein öffentlich-rechtliches Alternativprogramm entgegenzusetzen.

Denkbar ist auch ein Dokumentationskanal, in dem die für viele 100 Millionen DM produzierten Dokumentationen der ARD nicht nur, wie bisher, einmal im ERSTEN zur Ausstrahlung kommen, sondern einem interessierten Publikum in einem eigenen Spartenkanal zur Verfügung stehen.

Ich glaube, die Antwort auf die Frage „Kosten senken, wofür? Mittel frei machen, wozu?“, die so leider in der Medienpolitik nie gestellt wird - hier geht es, das ist jetzt wohl deutlich geworden, immer um andere Interessen - ist mit eben beschriebenen Spar- und Kooperationsmaßnahmen schon beantwortet: Wir wollen mit dem ERSTEN ein Programm gestalten, das auch weiterhin als die Nummer Eins gilt, wenn es um Information und Glaubwürdigkeit geht, wir wollen ein Programm anbieten, das Unterhaltung im besten, öffentlich-rechtlichen Sinn liefert, und wir wollen unseren Zuschauern auch wieder die Fußballbundesliga präsentieren.

Das und noch einiges mehr verstehen wir unter Grundversorgung, wobei über allem das Prädikat Qualität leuchten muß, denn hier wird sich jenseits aller politischer Ränkespiele letztlich die Konkurrenz zwischen den öffentlich-rechtlichen und den kommerziellen Anbietern entscheiden. Es geht also um die Frage, wer ist glaubwürdiger, wer hat die Zuhörer und Zuschauer, wenn es wirklich um etwas geht, wenn Unterhaltungsangebote in den Hintergrund treten? Diese Merkmale wiegen stärker als die reine Quote. Idealerweise sollten Qualität und Quote Hand in Hand gehen - Fernsehereignisse zu produzieren, die das schaffen, ist selbstredend höchstes Ziel und größte Freude, aber das gelingt leider nicht jeden Tag.

Und es geht um die Frage: wer läßt sich auf bestimmte ästhetische und inhaltliche Grenzüberschreitungen, die ja meist Menschenverachtung sind, nicht ein - auch wenn damit noch so viele Zuschauer zu haben sind. Auch in Zukunft wird sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk nicht auf diesem Feld bewegen.

Ein Programm wie das ERSTE, das den Bedürfnissen und Interessen von Mehrheiten und Minderheiten gerecht wird und auch werden muß, ein Pro-



gramm, dem es außerdem obliegt, einen Beitrag zur Integration der unterschiedlichsten Gruppen dieser Gesellschaft zu liefern, ist in meinen Augen per se bereits ein Qualitätsprogramm, auf das unsere freiheitlich demokratische Gemeinschaft nicht verzichten kann und darf.



In der Reihe
"Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie"
sind bisher erschienen:

Heft 1/93

Reinhard Grätz:
Zur Zahl und Abgrenzung von ARD-Rundfunkanstalten;
Köln, im Januar 1993, ISBN 3-9803886-0-3,
22 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 2/93

Manfred Kops/Karl-Heinrich Hansmeyer:
Zur ökonomischen Begründung und Ausgestaltung
einer föderalen Rundfunkordnung
Köln, im Februar 1993, 2. Aufl. 1994, ISBN 3-930788-00-4
ca. 200 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 3/93

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):
Geschäftsbericht 1991 - 1992 des Instituts
Köln, im Februar 1993, ISBN 3-9803886-1-1
109 Seiten, Schutzgebühr 10,-- DM

Heft 4/93

Rüdiger Heimlich:
Begründung und Ausgestaltung des nationalen Rundfunks
Köln, im April 1993, ISBN 3-9803886-2-X
7 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 5/93

Felix Droste:
Komplementäre oder substitutive Beziehungen
zwischen Rundfunk und Printmedien
Köln, im November 1993, ISBN 3-9803886-3-8
XXV + 101 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 6/93

Torsten Oltmanns:
Das öffentlich-rechtliche TV-Angebot 1952 bis 1991 und seine Nutzung;
Köln, im November 1993, ISBN 3-9803886-4-6
VII + 91 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 7/93

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):
Controlling für öffentlich-rechtliche Fernsehunternehmen
Köln, im Dezember 1993, ISBN 3-9803886-5-4
X + 176 Seiten, Schutzgebühr 25,-- DM

Heft 8/94

Georg Pagenstedt/Uwe Schwertzel:
Controlling für öffentlich-rechtliche und private Fernsehanbieter
Köln, im Januar 1994, ISBN 3-9803886-6-2
14 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 9/94

Karl-Heinrich Hansmeyer/Manfred Kops/Uwe Schwertzel:
Perspektiven des Fernsehangebots in Deutschland
Köln, im Januar 1994, ISBN 3-9803886-7-0
17 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 10/94

Dieter Dörr:
Das Verfahren zur Bemessung der Rundfunkgebühr in der Diskussion
Köln, im März 1994, ISBN 3-9803886-8-9
30 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

Heft 11/94

Reinhard Grätz:
Die Vertretung gesellschaftlicher Gruppen in den Rundfunkräten
und ihre Entscheidungs- und Kontrollaufgaben
Köln, im Mai 1994, ISBN 3-9803886-9-7
22 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 12/94

Ursula Holtmann:
Möglichkeiten und Grenzen der Kommunikationspolitik
öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten am Beispiel des WDR
Köln, im Juli 1994, ISBN 3-930788-01-2
VII + 90 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 13/94

Michael Muck:
Der mit der Einführung von DAB entstehende Bedarf zur Regulierung
der Hörfunk-Übertragung
Köln, im August 1994, ISBN 3-930788-06-3
IV + 83 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 14/94

Oliver Kantimm:
Ökonomische Rechtfertigung und Marktchancen von Spartenrundfunk-
Veranstaltern in Europa
Köln, im August 1994, ISBN 3-930788-05-5
X + 142 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 15/95

Uli Wurth:
Programmstruktureffekte alternativer Formen privater Rundfunkfinanzierung
am Beispiel eines Kinderprogramms
Köln, im September 1994, ISBN 3-930788-02-0
VI + 102, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 16/95

Robert Fahle:
Ausrichtung der Programmgestaltung von öffentlich-rechtlichen
und privaten TV-Anbietern auf die Vermarktung von Werbezeiten
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-01-7
X + ca. 90 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 17/94

Lutz Marmor:
Kooperation zwischen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-08-X
13 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 18/94

Rainer Conrad:
Die bisherige Praxis der Bemessung der Rundfunkgebühren
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-9307886-03-9
11 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 19/94

Manfred Kops:
Möglichkeiten und Probleme einer Indexierung der Rundfunkgebühren
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-9307886-04-7
VII + 107 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 20/94

Manfred Kops:
Eine ökonomische Definition des Programmauftrags
des öffentlich-rechtlichen Rundfunks
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-09-8
VIII + 80 Seiten, Schutzgebühr 12,-- DM

Heft 21/94

Manfred Kops:
Finanzwissenschaftliche Grundsätze einer Finanzierung
des öffentlich-rechtlichen Rundfunks
Köln, im Dezember 1994, ISBN 3-930788-10-1
VIII + 120 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 22/95

Dieter Dörr:
Eine rundfunkrechtliche Beurteilung des Verfassungsgerichtsurteils
zur Gebührenbemessung
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-11-X
8 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 23/95

Norbert Seidel:
Eine ökonomische Beurteilung des Verfassungsgerichtsurteils
zur Gebührenbemessung
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-12-8
ca. 25 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

Heft 24/95

Stefan Kleine-Erfkamp:
Szenario-Analyse für die Verbreitung von Fernsehprogrammen über Terrestrik, BK-Netze und
Satellit in der Bundesrepublik Deutschland bis ins Jahr 2000,
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-13-6
ca. 130 Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

Heft 25/95

Ursula Adelt:
Die künftige Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks
nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-14-4
20 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

Heft 26/95

Hermann Kresse:

Öffentlich-rechtliche Werbefinanzierung und Grenzen der Grundversorgung im dualen Rundfunkssystem.

- Eine rundfunkrechtliche Beurteilung unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts -

Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-15-2

20 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

Heft 27/95

Reinhart Grätz:

Möglichkeiten und Probleme einer politischen Umsetzung des Verfassungsgerichtsurteils zur Gebührenbemessung

Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-16-0

ca. 20 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

Heft 28/95

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):

Tätigkeitsbericht für die Jahre 1993 und 1994

Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-17-9

20 Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

Heft 30/95

Andreas Kamps:

Prozeßkostenrechnung im WDR - Einsatzmöglichkeiten und Grenzen, dargestellt am Beispiel des Fimarchivs

Köln, im Mai 1995, ISBN 3-930788-19-5

6 + 91 Seiten, Schutzgebühr 13,-- DM

Heft 32/95

Ralf Groth/Georg Pagenstedt:

Neue Formen der Finanzierung für private Fernsehanbieter

Köln, im März 1995, ISBN 3-930788-21-7

15 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 33/95

Manfred Kops:

Ökonomische Kriterien zur Beurteilung der Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-22-5

ca. 70 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 34/95

Ernst Elitz:

Chancen und Probleme einer Fusionierung von Rundfunkanstalten - Das Beispiel DeutschlandRadio

Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-28-4

27 Seiten, Schutzgebühr 8,-- DM

Heft 36/95

Günter Struve

Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Verbesserung der Organisationsstruktur der ARD

Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-25-X

13 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Die Arbeitspapiere können mit dem umseitigen Formular bestellt werden!

DRUCKSACHE

Institut für Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln
Hohenstaufenring 57a
50674 Köln

BESTELLUNG

| Anzahl | Nr. | Autor/Titel | Einzel- Preis | Gesamt- Preis |
|--------|-----|---|------------------|------------------|
| _____ | 1 | Grätz: Zur Zahl und Abgrenzung.... | 5,-- | _____ |
| _____ | 2 | Kops/Hansmeyer: Zur ökonomischen Begründung ... | 20,-- | _____ |
| _____ | 3 | Institut für Rundfunkökonomie: Tätigkeitsbericht 1991 - 1992 | 10,-- | _____ |
| _____ | 4 | Heimlich: Begründung u. Ausgestaltung ... | 5,-- | _____ |
| _____ | 5 | Droste: Komplementäre oder substitutive ... | 15,-- | _____ |
| _____ | 6 | Oltmanns: Das öffentlich-rechtliche TV-Angebot ... | 15,-- | _____ |
| _____ | 7 | Institut f. Rundfunkökonomie (Hrsg.): Controlling ... | 25,-- | _____ |
| _____ | 8 | Pagenstedt/Schwertzel: Controlling ... | 5,-- | _____ |
| _____ | 9 | Hansmeyer/Kops/Schwertzel: Perspektiven ... | 5,-- | _____ |
| _____ | 10 | Dörr: Das Verfahren zur Bemessung der RF-Gebühr... | 7,-- | _____ |
| _____ | 11 | Grätz: Aufgaben der Rundfunkräte | 5,-- | _____ |
| _____ | 12 | Holtmann: Kommunikationspolitik ... | 15,-- | _____ |
| _____ | 13 | Muck: Regulierungsbedarf der Hörfunk-Übertragung | 15,-- | _____ |
| _____ | 14 | Kantimm: Spartenrundfunkveranstalter in Europa | 15,-- | _____ |
| _____ | 15 | Wurth: Programmstruktureffekte alternativer... | 15,-- | _____ |
| _____ | 16 | Fahle: Vermarktung von Werbezeiten | 15,-- | _____ |
| _____ | 17 | Marmor: Kooperationen im öffentl.-rechtl. Rundfunk | 5,-- | _____ |
| _____ | 18 | Conrad: Praxis der Bemessung der Rundfunkgebühr | 5,-- | _____ |
| _____ | 19 | Kops: Indexierung der Rundfunkgebühr | 15,-- | _____ |
| _____ | 20 | Kops: Ökonomische Definition des Programmauftrags | 12,-- | _____ |
| _____ | 21 | Kops: Finanzierung des öffentlich-rechtl. Rundfunks | 15,-- | _____ |
| _____ | 22 | Dörr: Rundfunkrechtliche Beurteilung des Verfassungsurteils | 5,-- | _____ |
| _____ | 23 | Seidel: Ökonomische Beurteilung des Verfassungsurteils | 7,-- | _____ |
| _____ | 24 | Kleine-Erfkamp: Terrestrische Verbreitung von Fernsehen | 20,-- | _____ |
| _____ | 25 | Adelt: Künftige Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks | 7,-- | _____ |
| _____ | 26 | Kresse: Rundfunkrechtliche Beurteilung des Gebührenurteils | 10,-- | _____ |
| _____ | 27 | Grätz: Probleme der politischen Umsetzung des Gebührenurteils | 7,-- | _____ |

| | | | | |
|-----|----|--|-------|-------|
| ___ | 28 | Institut für Rundfunkökonomie: Tätigkeitsbericht 1993 - 1994 | 20,-- | _____ |
| ___ | 29 | | | |
| ___ | 30 | Kamps: Prozesskostenrechnung im WDR | 13,-- | _____ |
| ___ | 31 | | | |
| ___ | 32 | Groht/Pagenstedt: Neue Formen der Finanzierung für Private | 5,-- | _____ |
| ___ | 33 | Kops: Kriterien zur Beurteilung der Organisationsstruktur... | 15,-- | _____ |
| ___ | 34 | Elitz: Chancen und Probleme einer Fusionierung... | 8,-- | _____ |
| ___ | 36 | Struve: Verbesserung der Organisationsstruktur der ARD | 5,-- | _____ |

___ Summe für die bestellten Publikationen insgesamt: _____

___ zuzüglich 5,-- DM Versandkostenpauschale: _____ 5,--

___ Summe incl. Versandkostenpauschale: _____

Den Gesamtbetrag in Höhe von DM: _____
habe ich am (Datum) _____ auf das Konto 20 30 21 70 bei der Sparkasse
der Stadt Köln (BLZ 370 501 98), überwiesen.

Rechnung und Lieferung bitte an folgende Anschrift:

Ort

Datum

Unterschrift

ISBN 3-930788-25-X

