



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

Reinhard Grätz

**Kritische Darstellung der derzeitigen Willensbildung
in den dezentralen Aufgabenbereichen der ARD**

**Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln**

Heft 73

Köln, im Januar 1997

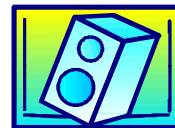
Arbeitspapiere des Instituts für Rundfunkökonomie

ISSN der Arbeitspapiere: 0945-8999
ISBN des vorliegenden Arbeitspapiers 73: 3-930788-62-4

Schutzgebühr 4,-- DM

Die Arbeitspapiere können im Internet eingesehen
und abgerufen werden unter der Adresse
<http://www.rrz.uni-koeln.de/wiso-fak/rundfunk/index.html>

Mitteilungen und Bestellungen richten Sie bitte per Email an:
100704.3076@compuserve.com
oder an die u. g. Postanschrift



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

Reinhard Grätz

Kritische Darstellung der derzeitigen Willensbildung in den dezentralen Aufgabenbereichen der ARD*

1. Fragen

Bereits 1994 standen beim Institut für Rundfunkökonomie Organisations- und Entscheidungsstrukturen des föderalen öffentlich-rechtlichen Rundfunks auf dem Vorlesungsplan. Zahlreiche Referate aus unterschiedlicher Sicht, unter anderem meine vor zwei Jahren vorgetragenen Darstellungen der Willensbildungsprozesse in der ARD und der Entscheidungs- und Kontrollaufgaben der Rundfunkräte, sind veröffentlicht, stehen als Arbeitsmaterialien zur Verfügung. Warum wird nun die Willensbildung erneut unter die rundfunkökonomische Lupe genommen? Gibt es überhaupt Neues zu berichten und zu bewerten?

Die Willensbildungsprozesse und Entscheidungsstrukturen haben sich auf ARD-Ebene im Prinzip nicht verändert. Grundsätzlich gewandelt hat sich die Medienwelt, was mit folgenden Stichworten nur skizziert werden soll: Internationale Konzentrationsprozesse, Globalisierung der einschlägigen Wirtschaftssektoren, Europäisierung der Gesetzgebung, Liberalisierung und Deregulierung des Telekommunikationssektors, wachsende Kapitalkraft der kommerziellen Konkurrenz, dauerhafter politischer Druck auf die ARD und äußerst knappe Mittelzuweisung bis Ende 2000 durch die KEF. Die ARD muß sich gegen einen enormen Wettbewerbs- und politischen Druck behaupten. Was soll vor diesem Hintergrund mit der angestrebten kritischen Analyse der Willensbildungsprozesse erreicht werden, wozu soll sie dienen? Soll sie den Liberalisierern und Deregulierern in Europa, im Bund und in den Ländern neue Argumente liefern, die ARD museumsreif zu "verschlanken" und ihren Auftrag auf eine - womöglich regionale - Restgrundversorgung zurückzuschrauben? Oder ist es Ziel, dieses System durch einen funktionalen, gleichwohl auftragsgerechten Organisationszuschnitt für die digitale Zukunft fit zu machen?

2. Verhandlungsgegenstand

Selbst wenn ich von einer konstruktiv kritischen, also Klarheit über Handlungsansätze verschaffenden Betrachtung ausgehe, ist Vorsicht geboten. Bereits die Themenstellung kann zu dem Trugschluß führen, es handle sich bei der ARD um ein zentrales, übergeordnetes Programmunternehmen, dem dezentrale Aufgabenbereiche untergeordnet sind. So ist es nicht. Die ARD ist unverändert eine Arbeitsgemeinschaft von 11 Landesrundfunkanstalten, ein 'Zweckbündnis', das sich seit 1950 durch Satzung vor allem auf die Wahrnehmung gemein-

* Überarbeitete Fassung eines Vortrags, den der Autor, Vorsitzender des Rundfunkrats des WDR, am 8. 1. 1997 vor dem Rundfunkökonomischen Kolloquium des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln gehalten hat.



samer Interessen und gemeinsamer Fragen rechtlicher, technischer und betriebswirtschaftlicher Art verständigt hat. Die vertraglich 1953 begründete Verpflichtung zur Veranstaltung des Fernsehgemeinschaftsprogramms Deutsches Fernsehen wurde 1959 durch ein Abkommen der Länder, 1992 durch den ARD-Staatsvertrag in den Stand eines gesetzlich bestimmten Programms gebracht. Weitere Handlungsgrundlagen sind die von den Rundfunkanstalten autonom ausgehandelten Verwaltungsvereinbarungen, beispielsweise über die Zusammenarbeit der III. Fernsehprogramme, die seit 1971 existiert und 1993 überarbeitet wurde. Hierin verpflichten sich die Landesrundfunkanstalten, die selbständige Programmgestaltung mit einer vielfältigen Nutzung des Programmvorrats durch Bildung eines Programmpools zu verbinden. Andere Verwaltungsvereinbarungen - wie zur Veranstaltung von 3Sat, des Kinderkanals und Phönix - setzen eine mit Finanzierungsgarantie verbundene rundfunkstaatsvertragliche Ermächtigung um. ARTE wiederum hat eine (gesellschafts-)vertragliche Grundlage. Die Zusammenarbeit im Hörfunk, in der Hörfunkkommission als ständiger Fachkommission, erfolgt auf freiwilliger Basis.

Der ARD-Staatsvertrag begründet im wesentlichen die Verpflichtung der Landesrundfunkanstalten, gemeinsam das ERSTE zu veranstalten. Art und Umfang der jeweiligen Beteiligung wollen die Ministerpräsidenten laut Protokollerklärung zum 3. Rundfunkänderungsstaatsvertrag bis spätestens Mitte 1999 novellieren. Davon unberührt bleiben die jeweils landesrechtlichen Grundlagen für die Veranstaltung von Hörfunk und Fernsehen, zumindest, solange die ARD-Struktur so bleibt, wie sie ist. Laut Protokollerklärung wollen die Ministerpräsidenten in den nächsten vier Jahren konkrete Lösung zur Strukturveränderung anstreben. Bisher zeichnet sich - die von Insidern einvernehmlich als fragwürdiger Ansatz bewertete - Fusion im Südwesten ab.

Zusammengefaßt besteht meine Aufgabe darin, die Willensbildung des föderalen Herzstücks der ARD, der 11 Landesrundfunkanstalten unterschiedlichen Zuschnitts, zu beleuchten. Ihr Auftrag, die vom Gesetzgeber festgelegten klassischen Aufgaben einer Landesrundfunkanstalt, Hörfunk und Fernsehen für das Land zu veranstalten und damit Kulturfaktor, Motor der Kulturwirtschaft und Partner bei technologischen Innovationen zu sein, markiert das Feld der dezentralen Aufgabenbereiche.

3. Reform-„Visionen“

Zugegeben: die Gremiovorsitzenden der ARD haben 1990/91 angesichts wachsender Konkurrenz und restriktiver Haltungen in der Politik wettbewerbsfähigere organisatorische Varianten erwogen. 19 Mitglieder des WDR-Rundfunkrats haben beispielsweise 1993 ein Modell entworfen, in dem die 11 Landesrundfunkanstalten als selbständige Landestöchter agieren, die ihre jeweiligen Landesprogramme in Hörfunk und Fernsehen gestalten und verantworten

und darüber hinaus die ihnen federführend zugewiesenen marktrelevanten Bereiche zentral für die ARD, aber selbständig verantworten.

In einer ARD-Arbeitsgruppe wurde ein Holding-Modell entwickelt, das ähnlichen Prinzipien folgt und bei dem 'Mutterunternehmen' zentrales Finanzmanagement, Personalpolitik oder andere wettbewerbsrelevante strategische Entscheidungen ansiedelt, während die übrigen Dienstleistungen in 'operative Serviceunternehmen' aufgliedert werden (Tochtergesellschaften). Solche Alternativmodelle verändern natürlich die Formen der Mitwirkung gesellschaftlicher Kontrolle. Auch dazu gab es Vorstellungen, die vom ARD-Gremiendach bis hin zu Aufsichtsratsmodellen in den Landessendern reichten. Nur waren diese Vorstellungen weder in der ARD noch in der Politik durchsetzbar. In der ARD-Hauptversammlung im November 1995 war ich der einzige, der zwar die vorgebrachten Ablehnungsgründe nachvollziehen konnte, gleichwohl vor dem Hintergrund der Bad Neuenahrer Beschlüsse der Ministerpräsidenten zu Strukturfragen für eine weitere Erörterung warb.

Ob aus solchen Überlegungen jemals tragfähige Modelle ab 2001 gestrickt werden, ist noch nicht einmal in Ansätzen erkennbar. Verfolgt werden eher Mehr-Länder-Lösungen, die im Prinzip den Status quo von Landesrundfunkanstalten bewahren. Erhebliche Zweifel habe ich, ob Mehr-Länder-Anstalten tatsächlich effizienter arbeiten und niedrigere Strukturkosten zugunsten höherer in das Programm zu investierender Aufwendungen aufweisen. Tatsache ist, die Analyse muß von den Willensbildungsprozessen in 11 Landesrundfunkanstalten ausgehen.

4. Arbeitsteilige Kompetenzen - allgemeiner Überblick

Vorab ist festzuhalten, daß die länderübergreifenden Regelungen im Rundfunkstaatsvertrag sich auf 'generelle' Vorgaben, beispielweise zu unzulässigen Sendungen, Jugendschutz, Kurzberichterstattung, Werbung, Sponsoring und Finanzierungsfragen, beziehen und die landesspezifisch festgelegten Aufgaben, Strukturen und Programmaufträge unberührt lassen.

Landesgesetze (BR, HR, ORB, SDR, SFB, RB, SR, WDR) und Staatsverträge (MDR, NDR und SWF) legen Aufgaben, Programmauftrag, Organe und deren arbeitsteilige Kompetenzen fest. Daraus ergeben sich folgende übereinstimmende Grundstrukturen: Dem Organ *Rundfunkrat* obliegt die Aufgabe, die Interessen der Allgemeinheit im Sender "auf dem Gebiet des Rundfunks" zu vertreten. Das eigenständige Organ *Verwaltungsrat* - nur beim SFB ist es ein Ausschuß des Rundfunkrats - überwacht die Geschäftsführung des Intendanten. Dieser wiederum leitet die Anstalt, trägt die Verantwortung für den gesamten Betrieb und die Programmgestaltung. Die unterschiedlichen Funktionen und Zuständigkeiten bestimmen die Entscheidungsabläufe. Die Kompetenzen des Rundfunkrats umfassen bei nahezu allen Landesrundfunkanstalten



- ein Beratungsrecht in Programmangelegenheiten,
- ein Kontroll- und Überwachungsrecht auf Einhaltung von Programmgrundsätzen oder sonstigen gesetzlichen Vorschriften (Jugendschutz)
- teilweise das Recht, Programmverstöße festzustellen sowie über Programmbeschwerden zu entscheiden,
- in den meisten Fällen das Recht, Satzungen (Finanzordnungen) zu erlassen oder ihnen zuzustimmen,
- in jedem Fall ein Budgetrecht, ausgestaltet als Recht, den Haushaltsplan bzw. den Wirtschaftsplan sowie den Jahresabschluß und den Geschäftsbericht zu genehmigen bzw. festzustellen und schließlich
- das Recht, den Intendanten zu wählen oder abzurufen sowie die Direktoren auf seinen Vorschlag zu wählen bzw. seinen Besetzungsvorschlägen zuzustimmen.

Handlungsfreiheit hat der Rundfunkrat in den meisten Fällen bei der Wahl und Abberufung des Intendanten, bei der Wahl und Abberufung der Mitglieder des Verwaltungsrats und weiterer Organe, sofern im Gesetz vorgesehen. Legt man die Aufgabenkataloge nebeneinander, so ist festzustellen, daß die Landesgesetzgeber den Rundfunkräten des WDR und des ORB (Modell: WDR-Gesetz) die umfassendsten Beratungs- und Beschlußkompetenzen, aber auch die Verantwortung für das Zusammenwirken der Organe und der Aufgabenerfüllung ihrer Sender im Rahmen der Gesetze zugewiesen haben. Nicht immer haben diese Bestimmungen die nötige Trennschärfe. Die Formulierungen lassen offen, ob es sich um Initiativrechte oder vorlagenvorschlagsgebundene Zustimmungsakte handelt. Es gibt also 'Grauzonen' und kontroverse Auslegungen, die je nach Engagement der beteiligten Organe zu konfliktreichen Auseinandersetzungen führen können, was sich jedoch oft im Rückblick als fruchtbar und konstruktiv vorwärtsbringend erweist. Die Schnittpunkte sollen am Beispiel der Kompetenzen des WDR-Rundfunkrats genauer betrachtet werden.

5. Beispiel WDR

Das Bundesverfassungsgericht umriß im Urteil zum WDR-Gesetz von 1991 die Arbeitsteilung zwischen Rundfunkrat und Intendant. Während die gesellschaftliche Kontrolle die Aufgabenerfüllung im Sinne der Rundfunkfreiheit zu gewährleisten hat, bleibt die Wahrnehmung des gesetzlich festgelegten Rundfunkauftrags selbst in den Händen der Anstalt. Sie geht nicht auf die gesellschaftlichen Kontrolleure über. Sinn der gesellschaftlichen Kontrolle ist es, "den eigenständigen Rundfunk im Interesse der Meinungsbildungsfreiheit zu einer verantwortungsvollen Wahrnehmung seiner Aufgaben zu befähigen" (Urteil).

Die pluralistisch zusammengesetzten Rundfunkräte sind laut Urteil eine verfassungsmäßige Möglichkeit, die Rundfunkfreiheit organisatorisch zu sichern, weil die Vielfalt der Sichtweisen der Gefahr einseitiger Einflußnahme auf die Programmgestaltung entgegenwirkt und dafür sorgt, daß die Vielfalt der Anschau-

ungen und Aktivitäten in allen Lebensbereichen im Programm zum Ausdruck kommt. Diesem Spannungsfeld trägt das WDR-Gesetz Rechnung. Ausdrücklich ist in § 4 Abs. 1 Satz 2 WDR-Gesetz den im Sendegebiet bedeutsamen politischen, weltanschaulichen und gesellschaftlichen Kräften und Gruppen die Aufgabe übertragen, die eigenverantwortliche Aufgabenerfüllung des WDR zu gewährleisten. Dieser Grundsatz wird in § 16 Abs. 1 Satz 2 WDR-Gesetz durch die Verpflichtung untermauert, im Zusammenwirken mit den anderen Anstaltsorganen die Aufgabenerfüllung des WDR sicherzustellen.

Andererseits hält der Gesetzgeber an der "Intendantenverfassung" fest, indem er dem Intendanten die selbständige Leitung sowie die Verantwortung für die Programmgestaltung und für den gesamten Betrieb der Anstalt einschließlich Außenvertretung des WDR überträgt. Direktoren und Justitiarinnen sind insofern weisungsabhängige Organe im weiteren Sinne.

6. Effektiver Einfluß

Laut Gesetzentwurf der Landesregierung vom 28. 9. 1984 war es politischer Wille, den Rundfunkrat als "höchstes Organ der Anstalt mit effektivem Einfluß auszustatten". Deshalb wurde ihm die Beschlußfassung in allen Grundsatzfragen, speziell die Entscheidung über die Programmstruktur, die Programmaufsicht, das Budgetrecht, die Wahl und Abberufung von Mitgliedern des Verwaltungsrats, des Intendanten und der Direktoren zugeordnet. Wobei die Direktorenwahl ausdrücklich auf Vorschlag des Intendanten erfolgt, der seinen beschriebenen Aufgaben nur dann gerecht werden kann, wenn er die Initiative bei der Auswahl seiner Mitarbeiter hat (auch Gesetzentwurf).

Effektiver Einfluß des gesellschaftlichen Kontrollorgans braucht offenkundig als Gegengewicht die Verpflichtung auf den Konsens, um die Arbeitsfähigkeit zu sichern. Im Unterschied zum Parlament soll das offene Austragen von unterschiedlichen Interessenlagen und Positionen, was zum Blockieren von Initiativen und Vorhaben führen kann, im Rundfunkrat dem Unternehmenszweck, der Erfüllung des Programmauftrags untergeordnet werden.

Das Zusammenwirken mit den anderen Organen herzustellen, ist nach den Erfahrungen der Vergangenheit vor allem eine Aufgabe des Vorsitzenden. Sie bedeutet, im Vorfeld Einschätzungen und Stimmungslagen, Erkenntnisstände, Informationslücken - sofern erforderlich - zu erheben und zu den zuständigen Organen zu transportieren. Insbesondere bei Wahlen hat der Vorsitzende abzuklären, ob der/die vom Intendanten vorgeschlagene Kandidat/in zumindest im zweiten Wahlgang die erforderliche Mehrheit erhält, um Augenmaß, Weitsicht und Menschenkenntnis des vorschlagenden Intendanten nicht zu beschädigen. Es ist aber auch eine Disziplin, die sich das Gesamtgremium aufzuerlegen hat, um bei aller - vor allem politisch begründeter - Gegensätzlichkeit der Fürsorge für das Unternehmen WDR Vorrang zu geben.



Exemplarisch wird dies an den Willensbildungen zum Haushaltsplan deutlich. Jeweils in der zweiten Lesung fand eine Gruppe bisher Ansatzpunkte, um Gegenstimmen oder Enthaltungen zu begründen. Früher waren es mit Stellenplanzuwächsen verbundene Aufgabenausweitungen, in den letzten Jahren dienten vor allem Strukturfragen, die - so die Meinung - nicht mit genügender Schärfe angegangen wurden, oder immer noch unzureichende Sparmaßnahmen, Wirtschaftlichkeits- und Rationalisierungsansätze zur Legitimation des Abstimmungsverhaltens. Aktuell wurde der Eindruck einer verdeckten Erweiterung des Personals durch wachsende Beschäftigung freier Mitarbeiter/innen angeführt. Des weiteren gab es wenige Jahre eine konditionierte Einstimmigkeit, beispielsweise 1994, unter der Voraussetzung, daß der Rundfunkrat eine Grundsatzdiskussion über Werbung im öffentlich-rechtlichen Programm führt.

7. Originäre "Initiativrechte"

Der Aufgabenkatalog in § 16 Abs. 2 WDR-Gesetz weist dem Rundfunkrat originäre Aufgaben zu. Das wichtigste originäre Recht ist aufgrund des Kompetenzzuschnitts die Intendantenwahl. Dieses Organ wählt die Experten/innen für die Spitzenpositionen aus, legt Haushaltsplanentwürfe und mittelfristige Finanz- und Aufgabenplanungen vor, gibt damit Impulse für programmliche und technologische Entwicklungsrichtungen, setzt unternehmenspolitische Schwerpunkte, hat die Informationshoheit und Detailkenntnisse, die der Rundfunkrat auf Verlangen abrufen kann.

Den Auftrag, über alle Fragen von grundsätzlicher Bedeutung für die Anstalt zu beraten und zu beschließen (§ 16 Abs. 2 Satz 1 WDR-Gesetz), bewerte ich als eine Generalklausel, woraus der Rundfunkrat ein umfassendes Initiativrecht ableiten kann. Zu den "originären Rechten" zählen laut Gesetzentwurf von 1984 auch die Mifirfi und die Aufgabenplanung des WDR, die Feststellung des jährlichen Haushaltsplans, der Jahresabschluß und die Genehmigung des Geschäftsberichts des WDR sowie die Beschlüsse über die Bildung von Rücklagen, des weiteren die Beschlüsse über Grundsatzfragen der Personalwirtschaft und der Rundfunktechnik sowie Beschlüsse über Beteiligungen an Unternehmen zum Zweck der Veranstaltung und Verbreitung von Programmen.

Wenig beachtet wurde der im Gesetzestext enthaltene Hinweis, daß dem Intendanten vor Beschlüssen zum Erlaß von Satzungen, zu den Haushalts- und Finanzplanwerken, den Grundsatzfragen der Personalwirtschaft und der Rundfunktechnik Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben ist.

Initiativen kann der Rundfunkrat ebenfalls aus seinem Auftrag, den Intendanten in allgemeinen Programmangelegenheiten zu beraten, entfalten. Die Positionspapiere zum Jugendschutz im Programm, zum Umgang mit Rechtsextremismus im Programm, das Thematisieren von Ausländern und ihren Belangen, die Empfehlungen zur Berichterstattung zu Europa und Wirtschaftsfragen belegen, daß der Rundfunkrat in der Vergangenheit davon regen Gebrauch gemacht



hat. Seine Willensbildung in diesen Fragen hat Empfehlungscharakter, durchsetzbar ist sie nicht.

Daß es sich hier um einen politischen Aufgabenkatalog handelt, der juristisch durchaus anders interpretiert wird, ergibt sich aus dem Gesetzentwurf, der davon ausgeht, daß die Befugnis zur Feststellung des Haushalts die Möglichkeit einschließt, Änderung und Ergänzungen des Haushaltsplanentwurfs zu beschließen.

8. Organkonflikt zum Budgetrecht

Das WDR-Justitiariat beispielsweise interpretiert die Feststellungsbefugnis des Rundfunkrats im wesentlichen als Beratungsrecht ohne Gestaltungsmöglichkeiten im einzelnen, während der Verwaltungsrat im Rahmen seines Prüfauftrags gem. § 35 Abs. 3 WDR-Gesetz Änderungen und Ergänzungen zum Haushalt vorschlagen kann. Als Entscheidungsoption wird dem Rundfunkrat entweder Zustimmung oder Ablehnung des Gesamtwerks zugestanden. Eigenständige Gestaltungsmöglichkeiten würden mit der selbständigen Leitungskompetenz des Intendanten kollidieren. Die Nichtfeststellung des Haushalts als "schärfstes Schwert" blieb bisher Theorie. Denkbar wäre diese Variante, wenn beispielsweise der Rundfunkrat mit der - bisher üblichen - Priorität im Fernseh-Etat für Programmbeiträge zum ERSTEN nicht einverstanden wäre, sondern eine Umschichtung zugunsten des III. Programms gefordert hätte oder mit Investitionsentscheidungen wie dem Bau der Produktionshallen in Bocklemünd nicht einverstanden wäre, sondern statt dessen verstärkte Investitionen im digitalen Fernsehen verlangt hätte.

9. Budgetrecht = Mitverantwortung

Die KEF stärkt das Budgetrecht der Rundfunkräte allgemein, denn sie erkennt den zusätzlich angemeldeten Finanzbedarf für innovative oder bestandserhaltene Projekte und Maßnahmen nur an, wenn die Zustimmung der Gremien vorliegt. Die KEF hat im übrigen in ihrem 10., für die Höhe der Gebührenanpassungen entscheidenden Bericht die Gremienvorsitzenden aufgefordert, zunehmend mehr ihre Gesamtverantwortung wahrzunehmen. Die KEF fordert also die Mitverantwortung der Gremien für sparsame, wirtschaftliche und auftragsgerechte Mittelverwendung ein. Die Gremienvorsitzenden werden sich diesem Anspruch nicht entziehen. Sie haben beschlossen, im Rahmen einer funktionalen Kommission sich mit Finanzierungsmodalitäten in einer sich verändernden Medienlandschaft auseinanderzusetzen und beabsichtigen, auch Verbesserungsvorschläge zum gegenwärtigen Gebührenfestsetzungsverfahren zu erarbeiten.

Die Gremienvorsitzenden wollen vor allem bei haushaltsrelevanten Fragen früher eingebunden und stärker als bisher an Meinungsfindungsprozessen und Entscheidungen von grundsätzlicher Bedeutung beteiligt werden. Diese Forderung ist genauso alt wie das Gefühl, den Einfluß der Aufsichtsgremien nicht



adäquat in die ARD-Ebene einbringen zu können, so daß es notwendig wäre, die Arbeit zu optimieren und mit eigenen Vorschlägen und konzeptionellen wie strategischen Vorstellungen die Debatte anzureichern. Über reine Finanzfragen hinaus könnten die Gremiovorsitzenden ihren Sachverstand und ihre Erfahrungen einbringen in die Grundsatzdebatten zur Positionierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in Europa, der Neuordnung der föderalen Struktur, zum künftigen Handlungsspielraum des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, der gegen massive, von der kommerziellen Konkurrenz (Doetz) erhobene Forderungen nach Einschränkung seines Programmauftrags und Fernhalten von neuen Märkten zu verteidigen ist. Dies setzt allerdings voraus, daß die "Hausgremien" sich intensiv mit aktuellen Entwicklungen auseinandersetzen, wie es im WDR-Rundfunkrat üblich ist.

10. Professionalisierung der Gremien

Die Generalklausel, über alle Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung für die Anstalt zu beraten und zu beschließen, eröffnet dem Rundfunkrat eine Informationsquelle. So berichtet der Intendant in den monatlichen Sitzungen über das ganze Spektrum aktueller rundfunkpolitischer und medienwirtschaftlicher Entwicklungen. Daraus entwickeln sich oft grundsätzliche Debatten, deren Ergebnisse in Positionspapieren und Stellungnahmen festgehalten werden. Beispielsweise bezog der Rundfunkrat mehrfach Stellung zu den im Oktober 1994 und Anfang 1995 gestarteten politischen Breitseiten aus München und Dresden gegen das ERSTE und die ARD, deren Organisations- und Entscheidungsstrukturen, die starke Rolle des WDR und insgesamt gegen die Quantität des öffentlich-rechtlichen Programangebots.

In seinem '94er Positionspapier befürwortete der WDR-Rundfunkrat unter der Überschrift "Wettbewerbsfähigkeit sichern" unter anderem effiziente Strukturen, Kooperation und partnerschaftliches Verhalten von ARD und ZDF, die gemeinsam gegen die kommerzielle Konkurrenz antreten und den Erfolg der Hauptprogramme sichern sollen. Komplementär sollte im WDR Fernsehen ein programmlicher Schwerpunkt auf das Land NRW und seine Regionen gesetzt und die Profilierung als Landessender in den Vordergrund gerückt werden. Unter der Überschrift "Balance zwischen Rundfunkauftrag und wirtschaftlichem Erfolg wagen" bekräftigte das Gremium den hohen Stellenwert eines integrierenden Programmangebots aus Information, Kultur, Bildung und Unterhaltung als Kern des öffentlich-rechtlichen Rundfunkauftrags und unterstützte die Bestrebungen des WDR, sich im digitalen Fernsehmarkt mit neuen Angeboten zu etablieren. Ein Vergleich mit den ein Jahr später vom neuen WDR-Intendanten Fritz Pleitgen vorgelegten Positionen und Optionen des WDR ergab eine breite Übereinstimmung in nahezu allen strategischen Grundpositionen. Große Zustimmung fand kürzlich das von der ARD entwickelte Konzept "Vernetzung statt Versparung", das aus der Sicht des Rundfunkrats ein überzeugendes, zudem frei empfangbares zusätzliches Angebot für die Gebührenzahlenden sein wird.

11. 'Friktionen'

Im Gegensatz zu dieser beschriebenen Meinungsbildung über grundlegende strategische Orientierungen verlaufen Willensbildungen zu konkreten Maßnahmen wie Produktionsverträgen, die durch teilweises Auslagern von redaktioneller Verantwortung neue Wege beschreiten, zu Programmreformen oder auch zu Rationalisierungs- und Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen nicht immer so friktionsfrei. So wurden Klagen über verspätete Informationen laut, weil es erklärte Zielsetzung des Intendanten war, z. B. bei den Reformen des Hörfunks und WDR-Fernsehens zunächst den internen Diskussionsprozeß abzuschließen, bevor den neuen Konzepten und Programmstrukturen "Gremienreife" zugebilligt wird. So vergeht Zeit, und manchmal stehen die Ergebnisse schon in der Presse, bevor sie den Rundfunkrat zur Beschlußfassung erreichen. Dies führt zur Verärgerung im Gremium. Auch ist festzustellen, daß ungeachtet der Beschlußlage im Rundfunkrat (Hagen), zurückhaltend weitere Unternehmensprüfer im WDR tätig werden zu lassen, die Geschäftsleitung meint, kontinuierliches Überprüfen durch Externe sei nötig. Ob externer Sachverstand immer sinnvoll und wirtschaftlich ist, gehört zu den kritischen Fragen, die dann im Rundfunkrat gestellt werden.

Andererseits gibt es auch Fälle, in denen die Geschäftsleitung Schwierigkeiten hat, Beratungsergebnisse und Beschlüsse des Rundfunkrats zu akzeptieren. Abschließend sei als Beispiel die Willensbildung zur Einrichtung des Südwestfalenfensters beschrieben, in dem sich der Rundfunkrat ein Initiativrecht geradezu angeeignet hat.

12. Südwestfalenfenster

Ausgangspunkt war das auf 3 Jahre (1985 bis 1988) befristete Kabelpilotprojekt Dortmund, an dem sich der WDR beteiligte. Der Rundfunkrat erließ unter anderem eine Satzung zu Inhalten und Arbeitsweisen, Organen des Kabelpilotprojekts und eine Satzung zum Offenen Kanal, berief den begleitenden Projektirat, stellte den jährlichen Haushalt des Kabelpilotprojekts fest, nahm jährlich Erfahrungs- und Geschäftsbericht entgegen, war also aktiv und initiativ mit diesem Projekt verbunden. Mit großem Erfolg wurden in Dortmund im Rahmen dieses Projekts sowohl ein lokales Fernsehen als auch lokaler Hörfunk verbreitet.

Folglich sah sich der Rundfunkrat als "Sachwalter des Allgemeininteresses" nicht in der Lage, dem Votum der Geschäftsleitung zu folgen und das Projekt nach Fristablauf zu beenden. Gestützt auf § 16 Abs. 2 WDR-Gesetz (1985) beschloß das Gremium auf Empfehlung der zur Vorentscheidung einberufenen Kommission die Fortführung des Lokalfunks auf unbegrenzte Zeit - im Zuge der Hörfunkreform wurde er 1994 eingestellt - und die des Lokalfernsehens befristet bis Ende 1990. Begründet wurde diese Willensbildung insbesondere mit der



hohen Akzeptanz der Lokalberichterstattung, der Erprobung neuer Programmformen mit Bürgerbeteiligung, der Förderung der lokalen Kultur und Kulturwirtschaft.

Rechtzeitig vor Fristablauf, 1989, beauftragte der Rundfunkrat wiederum eine Kommission, die abschließende Entscheidung vorzubereiten. In fünf Sitzungen wurde als Ergebnis erarbeitet, daß es zwar ein großes Publikumsinteresse an Informationen aus dem Nahraum gibt, es aber gebührenpolitisch nicht vertretbar erschien, auf Dauer nur in einer Stadt Lokalfernsehen zu veranstalten. Jedoch wurde empfohlen, den Zuschnitt des Dortmunder Regionalberichterstattungsgebiets durch Bildung je eines Regionalfensters für das Ruhrgebiet und für Südwestfalen zu verfeinern und die unterschiedlichen Räume berichterstattungsmäßig besser zu bedienen. Die Beschlußempfehlung der Kommission enthielt die Aufforderungen an den Intendanten, diese Variante zu prüfen und dem Rundfunkrat einen Vorschlag zu unterbreiten. Diesen Beschluß machte sich der Rundfunkrat zu eigen. Gleichzeitig verabschiedete er in derselben Sitzung einen Beschluß zur Optimierung der Regionalisierung im Großraum Dortmund, der dieses Anliegen verbindlicher machte. Sein Beschluß lautete: "Das Landesstudio Dortmund **soll** zum 1. 1. 1991 künftig ein Fernsehfenster "Ruhrgebiet" und "Südwestfalen" ausstrahlen".

Wie reagierte der Intendant? In der ersten Entscheidungsvorlage vom 26. 9. 1990 wurde lediglich Bezug auf die Prüfungsempfehlung genommen. In einer Umsetzungsinformation zur '91er Klausurtagung in Bielefeld wurde auch der Beschluß des Rundfunkrats zitiert. Wichtig ist aber das Ergebnis: Der Intendant setzte die Willensbildung des Gremiums um. Ab Februar 1991 starteten die beiden Regionalfenster aus Dortmund. Auf Anhieb wurde das Südwestfalenfenster ein Quotenbringer. Die "Fenster" umrahmt von der "Aktuellen Stunde" mauserten sich ohnehin zum "Renner" des WDR-Fernsehens. Das Zappinggewohnte Publikum verweilt hier durchschnittlich 17 Minuten, laut Medienforschung die längste Verweildauer bei Informationssendungen des WDR. So ist auch das einstimmige Votum zur Zielsetzung der Reform des WDR-Fernsehens zu erklären. Die Profilierung des Dritten Programms zum Sender für Nordrhein-Westfalen, Lokalkolorit in allen Genres und mehr Service und Beratung liegt voll auf der bereits im '91er Positionspapier festgehaltenen Linie des Rundfunkrats.

Rückblickend kann der "Fenster"-Kompetenzstreit als Initialzündung zur Intensivierung der Regionalberichterstattung im WDR-Fernsehen, zur strategisch richtigen, quotenbringenden und zugleich auftragsgerechten Hinwendung zum Nahraum gewertet werden. Konsens wurde mit Verzögerung erzielt. "Die Lokalzeit" erfaßt nunmehr in Hörfunk und Fernsehen das Geschehen in neun Regionen, davon neu aus Aachen, Wuppertal und Essen; das Südwestfalenfenster hat seinen Standort nun in Siegen. Weitere Spezialisierungen sind angedacht, würden auch breite Unterstützung des Gremiums finden, nur dafür müssen erstmal alle erforderlichen Voraussetzungen geschaffen werden.

Diese Entscheidung des Rundfunkrats war bisher die äußerst seltene Ausnahme von der Regel, auf der Basis von Intendantenvorlagen über programmlich organisatorisch finanziell und technisch relevante Sachverhalte zu entscheiden. Doch wer weiß - vielleicht dient sie einmal als Modell für aus dem dreijährigen Pilotprojekt "Infocity NRW" zu ziehende Konsequenzen, in dem der WDR digitale Fernsehprogramme und Kommunikationsdienste erproben will und das Anfang 1997 starten soll.

13. Zukunft

Die Willensbildungsprozesse in der ARD und im WDR sind zwar kompliziert, oft "zeitfressend", aber sie halten Veränderungen nicht auf. Zur ARD hat Herr Struve in seinem Dezember-Referat (Arbeitspapier Nr. 74) aktuelle Maßnahmen beschrieben, die je nach Sachlage zu einer weiteren Konzentration, Bündelung von Kräften und Ressourcen geführt hat (u. a. Sportrechteagentur, anstaltsübergreifende Arbeitsgruppe zur Koordinierung der digitalen Aktivitäten) oder zu einer Dezentralisierung, beispielsweise die Verteilung von Federführungen für die ARD/ZDF-Spartenkanäle Kinderkanal (MDR) und Phönix (WDR), wobei das hierdurch verstärkte Zusammenwirken der beiden Säulen des öffentlich-rechtlichen Systems ein weiterer Positivfaktor ist.

Nachzutragen bleibt, daß die Intendanten sich als lernfähig erwiesen und beschlossen haben, Wirtschaftlichkeits- und Rationalisierungsansätze, bei Finanzbedarfsanmeldungen Zuordnungskategorien, Definitionen von Projekten und Innovationsverhaben zu vereinheitlichen. Der Abschlußbericht der ARD-Lenkungsgruppe "Struktur und Rationalisierung" unter Leitung des jetzigen ARD-Vorsitzenden, MDR-Intendant Reiter, belegt, daß ARD-intern weitergedacht wird.

Aufgrund der Übereinstimmung in strategischen Grundorientierungen vollzieht sich im WDR ein Umwälzungsprozeß, so radikal wie nie zuvor. Konflikte gibt es weniger zwischen den Organen, sondern vielmehr zwischen Intendant und Belegschaft sowie deren Interessenvertretung. Wellenverantwortungen - für den WDR-Hörfunk neu, bei anderen Sendern längst Praxis - neu jedoch ein mit dem Wellen"chef" vergleichbarer Programmchef für das WDR-Fernsehen. Programmcontrolling und publikumsorientierte Steuerung der Hörfunk- und Fernsehangebote sollen eine erfolgreiche Umsetzung des Programmauftrags sichern, ohne den Programmauftrag zu schmälern, Zusammenfassung aller Beratungs- und Serviceangebote in einer Service-Schiene im WDR-Fernsehen, verantwortet von einer speziellen Service-Redaktion unter Leitung von Jochen Schweizer. In einer Hauptabteilung Kommunikation und Marketing werden unter Leitung eines Marketingexperten das neu installierte Online-Service-Center, die Pressestelle und Öffentlichkeitsarbeit zusammengeführt. Ein Kommunikations- und Service-Center sollen zentral alle schriftlichen und telefonischen Anfragen zum WDR bearbeiten. Ein Playout-Center wird errichtet, aus dem in Zukunft das WDR-Fernsehen nach dem Vorbild des ARD-Bouquets als Mix in



anderer Abfolge im Rahmen eines digitalen Bündels verbreitet werden soll. Dies alles wird planstellenneutral, d. h. durch Umschichtungen realisiert. Bis 1996 wurden tatsächlich und durch Umschichtungen für neue Aufgaben 366,5 Planstellen eingespart. Dahinter verbirgt sich eine enorme Dynamik, die zeigt, daß WDR und ARD den Wettbewerb angenommen haben.

Das System bewegt sich, wurde und wird mobiler, kreativer, flexibler, moderner in der Personalpolitik, den Organisationsstrukturen, der Präsentation der Programme und verfolgt das erklärte Ziel, sich durch Programmqualität zu profilieren - dies alles in grundsätzlicher Übereinstimmung mit den Aufsichtsgremien.

Dennoch braucht der föderale öffentlich-rechtliche Rundfunk Freunde im Land, im Bund und in Europa. Dies können auch die gesellschaftlichen Kontrolleure sein, die öffentliche Unterstützung organisieren, z. B. Fußballbundesliga und Kulturproduzenten durch den WDR zusammenführen zu gemeinsamen Auftritten in den Stadien. Schließlich: Ein demokratisch kontrollierter, föderaler/dezentraler Rundfunk ist auch in der digitalen Zukunft unverzichtbarer Garant für Meinungs- und Programmvielfalt und -qualität.

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 Ausge-
staltung einer föderalen Rundfunkordnung
Köln, im Februar 1993, 3. Aufl. 1996,
ISBN 3-930788-00-4
140 + XII Seiten, Schutzgebühr 20,- DM

Heft 3/93 (*vergriffen*)

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 Beziehun-
gen zwischen Rundfunk und Printmedien
Köln, im Nov. 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 Nov. 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 Dez. 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 Kommuni-
kationspolitik 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 entstehen-
de 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 Markt-
chancen 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 Sept. 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-An-
tern auf die Vermarktung von Werbezeiten
Köln, im Dez. 1994, ISBN 3-930788-07-1
X + ca. 90 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM

Heft 17/94

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

Heft 18/94 *(vergriffen)*

Rainer Conrad:
Die bisherige Praxis der Bemessung der
Rundfunkgebühren
Köln, im Dez. 1994, ISBN 3-930788-03-9
11 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM;
vergriffen; als Beitrag in Band I der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 19/94 *(vergriffen)*

Manfred Kops:
Möglichkeiten und Probleme einer
Indexierung der Rundfunkgebühr
Köln, im Dez. 1994, ISBN 3-930788-04-7
VII + 107 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM
vergriffen; als Band II der Schriften zur
Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 20/94 *(vergriffen)*

Manfred Kops:
Eine ökonomische Definition d. Program-
auftrags des öffentlich-rechtl. Rundfunks
Köln, im Dez. 1994, ISBN 3-930788-09-8
VIII + 80 Seiten, Schutzgebühr 12,-- DM
vergriffen, Neuauflage in Vorbereitung

Heft 21/94 *(vergriffen)*

Manfred Kops:
Finanzwissenschaftliche Grundsätze einer
Finanzierung des öff.-rechtl. Rundfunks
Köln, im Dez. 1994, ISBN 3-930788-10-1
VIII + 120 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM
vergriffen, Neuauflage in Vorbereitung

Heft 22/95 *(vergriffen)*

Dieter Dörr:
Eine rundfunkrechtliche Beurteilung des
Verfassungsgerichtsurteils zur Gebührenbe-
messung
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-12-8
8 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band I der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 23/95 *(vergriffen)*

Norbert Seidel:
Eine ökonomische Beurteilung des Verfas-
sungsgerichtsurteils z. Gebührenbemessung
Köln, im Jan. 1995, ISBN 3-930788-11-X
18 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band I der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

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
147 + VI Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

Heft 25/95 *(vergriffen)*

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
vergriffen; als Beitrag in Band I der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 26/95 *(vergriffen)*

Hermann Kresse:
Öffentlich-rechtliche Werbefinanzierung und
Grenzen der Grundversorgung im dualen
Rundfunkssystem. Eine rundfunkrechtliche
Beurteilung unter Berücksichtigung der aktu-
ellen Rechtsprechung des Bundesverfas-
sungsgerichts
Köln, im Januar 1995, ISBN 3-930788-15-2
20 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band I der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 27/95 (vergriffen)

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
vergriffen; als Beitrag in Band I der Schriften zur Rundfunkökonomie im Buchhandel erhältlich

Heft 28/95

Institut für Rundfunkökonomie (Hrsg.):

Tätigkeitsbericht für 1993 und 1994

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

20 Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

Heft 29/95 (vergriffen)

Manfred Kops:

Darstellung und Systematisierung der Vorschläge zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks,
2. Aufl., Köln, Nov. 1995,
ISBN 3-930788-18-7

IV + 123 Seiten, Schutzgebühr 15,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schriften zur Rundfunkökonomie im Buchhandel erhältlich

Heft 30/95

Andreas Kamps:

Prozeßkostenrechnung im WDR - Einsatzmöglichkeiten und Grenzen, dargestellt am Beispiel des Filmarchivs
Köln, im Mai 1995, ISBN 3-930788-19-5
6 + 91 Seiten, Schutzgebühr 13,-- DM

Heft 31/95

Manfred Kops:

Ökonomische Beurteilung einer Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-20-9
I + 22 Seiten, Schutzgebühr 5,-- 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 (vergriffen)

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 (vergriffen)

Ernst Elitz:

Chancen und Probleme einer Fusionierung von Rundfunkanstalten - Das Beispiel DeutschlandRadio
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-23-3
27 Seiten, Schutzgebühr 8,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schriften zur Rundfunkökonomie im Buchhandel erhältlich

Heft 35/95 (vergriffen)

Manfred Buchwald:

Die Fusion von Landesrundfunkanstalten - eine Bewertung aus Sicht des Saarländischen Rundfunks
Köln, im Juli 1995, ISBN 3-930788-24-1
10 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schriften zur Rundfunkökonomie im Buchhandel erhältlich

Heft 36/95 (vergriffen)

Günter Struve:

Notwendigkeit und Möglichkeiten einer Verbesserung der Organisationsstruktur d. ARD
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-25-X
13 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schriften zur Rundfunkökonomie im Buchhandel erhältlich

Heft 37/95

Reinhard Grätz:

Die Willensbildung in der ARD - eine kritische Darstellung
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-26-8
20 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 38/95

Manfred Kops:

Die Willensbildung in der ARD - eine ökonomische Beurteilung
Köln, im August 1995, ISBN 3-930788-27-6
ca. 50 Seiten, Schutzgebühr 10,-- DM
vergriffen, Neuauflage in Vorbereitung

Heft 39/95 (vergriffen)

Martin Gläser:

Alternative Modelle zur Neuordnung des Rundfunks im Südwesten
Köln, im Sept. 1995, ISBN 3-930788-26-4
8 + I Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schriften zur Rundfunkökonomie im Buchhandel erhältlich

Heft 40/95

Institut für Rundfunkökonomie:
Das Studium der Rundfunkökonomie
an der Universität zu Köln
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-29-2
20 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 41/95

Manfred Kops:
Perspektiven einer rundfunkspezifischen
Theorie des Finanzausgleichs
Köln, im Juli 1995, ISBN 3-930788-30-6
44 + I Seiten, Schutzgebühr 8,-- DM

Heft 42/95 (vergriffen)

Ruth Hieronymi:
Brauchen wir ARD und ZDF?
Positionen der CDU zur Strukturreform des
öffentlich-rechtlichen Rundfunks
Köln, im August 1995, ISBN 3-930788-31-4
8 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 43/95

Manfred Kops:
Strukturreform und Vielfalt des öffentlich-
rechtlichen Rundfunkangebots
Köln, im Okt. 1995, ISBN 3-930788-32-2
79 + III Seiten, Schutzgebühr 12,-- DM

Heft 44/95

Michael Holthaus:
Realisationschancen für Lokales Fernsehen
am Beispiel einer Wirtschaftlichkeitsberech-
nung für ausgewählte Gebiete Nordrhein-
Westfalen,
Köln, im Sept. 1995, ISBN 3-930788-33-0
78 + 50 Seiten, Schutzgebühr 20,-- DM

Heft 45/95 (vergriffen)

Reinhard Klimmt:
Brauchen wir ARD und ZDF?
Positionen der SPD zur Strukturreform des
öffentlich-rechtlichen Rundfunks
Köln, im Oktober 1995, ISBN 3-930788-34-9
10 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 46/95 (vergriffen)

Reinhard Grätz:
Zur regionalen Abgrenzung der Landesrund-
funkanstalten in Deutschland
Köln, im Okt. 1995, ISBN 3-930788-35-7
19 Seiten, Schutzgebühr 6,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 47/95 (vergriffen)

Hermann Fünfgeld:
Ein Zwischenruf zur Neuordnungsdiskussion
im Südwesten
Köln, im Nov. 1995, ISBN 3-930788-36-5
12 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM
vergriffen; als Beitrag in Band III der Schrif-
ten zur Rundfunkökonomie im Buchhandel
erhältlich

Heft 48/95)

Karl-Heinrich Hansmeyer:
Der Wandel des öffentlich-rechtlichen
Rundfunks vom gruppenspezifischen zum
kollektiven Gut
Köln, im Dez. 1995, ISBN 3-930788-37-3
23 Seiten, Schutzgebühr 6,-- DM

Heft 49/95

Kerstin Föll:
Corporate Identity bei öffentlich-rechtlichen
Rundfunkanstalten
Köln, im Dez. 1995, ISBN 3-930788-38-1
VIII + 144 Seiten, Schutzgebühr 22,-- DM

Heft 50/96

Institut für Rundfunkökonomie:
Hinweise zur Einreichung und Gestaltung
von Veröffentlichungen in der Reihe
"Arbeitspapiere des Instituts für
Rundfunkökonomie"
Köln, im Juli 1996, ISBN 3-930788-39-X
IV + 18 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 51/96

Udo Hadamer:
Planungs- und Rechnungslegungs-
instrumente im Rahmen des
WDR-Finanzcontrolling;
Stand und mögliche Weiterentwicklung,
Köln, im Juli 1996, ISBN 3-930788-40-3
III + 25 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

Heft 52/96

Ralf Groth:
Zielsetzungen privater Fernsehanbieter
Köln, im März 1996, ISBN 3-930788-40-3
I + 34 Seiten, Schutzgebühr 7,-- DM

Heft 53/96

Hans Rütten:
Strategische Überlegungen der Anteilseigner lokaler Hörfunk- u. Fernsehprogramme
Köln, im Mai 1996, ISBN 3-930788-42-X
I + 9 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 54/96

Joachim Drees:
Controlling für werbefinanzierte Musikfernseherveranstalter
Köln, im Mai 1996, ISBN 3-930788-43-8
VIII + 87 + XVII S., Schutzgebühr 18,-- DM

Heft 55/96

Sascha Mattke:
Die Abgrenzung von Rundfunkangeboten mit Hilfe d. ökonomischen Clubgütertheorie: das Beispiel des multilingualen Südafrika,
Köln, im Sept. 1996
IV + 88 Seiten, Schutzgebühr 17,-- DM

Heft 56/96

Rolf Nafziger/Uwe Schwertzel (Bearbeiter):
Karl-Heinrich Hansmeyer/Günter Sieben (wissenschaftliche Leitung):
Möglichkeiten und Grenzen von Kennziffern zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten,
Köln, im Mai 1996, ISBN 3-930788-45-4
X + 146 S, Schutzgebühr 25,-- DM

Heft 57/96

Günter Struve:
Vision ARD 2010
Köln, im Juni 1996, ISBN 3-930788-46-2
6 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 58/96

Cornelius Bormann:
Der Stellenwert lokaler Hörfunk- und Fernsehangebote aus Sicht des Westdeutschen Rundfunks,
Köln, im Juni 1996, ISBN 3-930788-47-0
II + 9 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 59/96

Oliver Sauer:
Der Stellenwert lokaler Hörfunk- und Fernsehangebote aus Sicht der werbetreibenden Wirtschaft
Köln, im Juni 1996, ISBN 3-930788-47-0
II + 14 Seiten, Schutzgebühr 6,-- DM

Heft 60/96

Günter Sieben/Uwe Schwertzel:
Finanzierung und Wirtschaftlichkeit lokaler Fernsehveranstalter,
Köln, im Juni 1996, ISBN 3-930788-49-7
II + 25 Seiten, Schutzgebühr 6,-- DM

Heft 61/96

Claudia Fuchs:
Projektcontrolling bei TV-Spielfilmen
Köln, im Sept. 1996, ISBN 3-930788-50-0
IV + 63 + IX Seiten, Schutzgebühr 12,-- DM

Heft 62/96

Manfred Kops:
Multimedia - Folgen und Regelungsbedarfe
Köln, im Dez. 1996, ISBN 3-930788-51-9
II + 88 Seiten, Schutzgebühr 17,-- DM

Heft 63/96

Sabine Schneider:
Möglichkeiten und Grenzen von finanzwirtschaftlichen Kennzahlen im Rahmen einer rundfunkspezifischen Controlling-Konzeption für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten
Köln, im Okt. 1996, ISBN 3-930788-52-7
VIII+88+20 Seiten, Schutzgebühr 18,-- DM

Heft 64/96

Institut für Rundfunkökonomie:
:Hinweise für die Bearbeitung von Seminar- und Diplomarbeiten am Institut für Rundfunkökonomie,
Köln, im Juli 1996, ISBN 3-930788-53-5
II + 25 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 65/97

Günter Sieben/Uwe Schwertzel:
Materialien zur Rundfunkökonomie II: Management für Rundfunkunternehmen - Teil I,
Köln, im Februar 1997, ISBN 3-930788-54-3
IV + ca. 70 Seiten, Schutzgebühr 16,-- DM

Heft 66/97

Günter Sieben/Uwe Schwertzel:
Controlling für Rundfunkanbieter,
Köln, im Januar 1997, ISBN 3-930788-55-1
II + 50 + VI Seiten, Schutzgebühr 14,-- DM

Heft 67/97

Lars:Michaelson:
Marktstrategien für Pay-per-view-Veranstalter,
Köln, im Dez. 1996, ISBN 3-930788-56-X
IX + 80 +XXXI S., Schutzgebühr 25,-- DM

Heft 68/97

Institut für Rundfunkökonomie:
Kurzfassung: Möglichkeiten und Grenzen
von Kennziffern zur Beurteilung der
Wirtschaftlichkeit öffentlich-rechtlicher
Rundfunkanstalten,
Köln, im Jan. 1997, ISBN 3-930788-57-8
II + 10 S., Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 72/96

Manfred Kops:
Rechtfertigen Nachfragemängel eine
Regulierung von Rundfunkprogrammen?
Köln, im Dez. 1996, ISBN 3-930788-61-6
II + 47 Seiten, Schutzgebühr 10,-- DM

Heft 73/97

Reinhard Grätz:
Kritische Darstellung der derzeitigen
Willensbildung in den dezentralen
Aufgabenbereichen der ARD,
Köln, im Jan. 1997, ISBN 3-930788-62-4
VIII + ca. 10 Seiten, Schutzgebühr 4,-- DM

Heft 74/96

Günter Struve:
(De-)Zentralität der Entscheidungszustän-
digkeiten für wichtige Aufgabenbereiche
der Landesrundfunkanstalten?
Köln, im Dez. 1996, ISBN 3-930788-63-2
6 Seiten, Schutzgebühr 3,-- DM

Heft 75/96

Ulrich Demmer:
Auswirkungen der europäischen Rundfunk-
strukturpolitik auf den Rundfunk in der
Bundesrepublik Deutschland,
Köln, im Dez. 1996, ISBN 3-930788-64-0
VIII + 162 Seiten, Schutzgebühr 32,-- DM

Heft 76/97

Reinhard Grätz:
Die Regionalberichterstattung als wichtiger
Bestandteil des WDR-Fernsehprogramms,
Köln, im Jan. 1997, ISBN 3-930788-65-9
VIII + ca. 20 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 77/97

Uwe Schwertzel:
Methoden zur Bestimmung personaler
Verteilungswirkungen der Nutzung und
Finanzierung von Fernsehprogrammen,
in Vorbereitung, ISBN 3-930788-66-7
ca. 20 Seiten, Schutzgebühr 5,-- DM

Heft 78/97

Institut für Rundfunkökonomie:
Tätigkeitsbericht für 1995 und 1996
Köln, im Jan. 1997, ISBN 3-930788-67-5
IV + 150 Seiten, Schutzgebühr 28,-- DM

Heft 79/97

Gerhard Honal:
Programmgestaltung in der ARD: Intuition
oder regelgebundene Absatzplanung,
Köln, im Feb. 1997, ISBN 3-930788-68-3
ca. II + 20 Seiten, Schutzgebühr 8,-- 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,-- | _____ |
| ___ | 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,-- | _____ |
| ___ | 24 | Kleine-Erfkamp: Terrestrische Verbreitung von Fernsehen | 20,-- | _____ |
| ___ | 28 | Institut für Rundfunkökonomie: Tätigkeitsbericht 1993 - 1994 | 20,-- | _____ |
| ___ | 30 | Kamps: Prozesskostenrechnung im WDR | 13,-- | _____ |
| ___ | 31 | Kops: Ökonomische Beurteilung einer Strukturreform... | 5,-- | _____ |
| ___ | 32 | Groht/Pagenstedt: Neue Formen der Finanzierung für Private | 5,-- | _____ |
| ___ | 37 | Grätz: Willensbildung in der ARD - kritische Darstellung | 5,-- | _____ |
| ___ | 40 | Institut für Rundfunkökonomie: Hinweise zum Studium... | 5,-- | _____ |
| ___ | 41 | Kops: Perspektiven eines rundfunkspezifischen Finanzausgleichs | 8,-- | _____ |
| ___ | 42 | Hieronymi: Brauchen wir ARD und ZDF? Positionen der CDU... | 5,-- | _____ |
| ___ | 43 | Kops: Strukturreform u. Vielfalt des öff.-rechtl. Rundfunkangebots | 15,-- | _____ |
| ___ | 44 | Holthaus: Realisationschancen für Lokales Fernsehen... | 20,-- | _____ |
| ___ | 48 | Hansmeyer: Der öffentlich-rechtliche Rundfunk als Kollektivgut | 6,-- | _____ |
| ___ | 49 | Föll: Corporate Identity beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk | 22,-- | _____ |

| | | | |
|--------|--|-------|-------|
| ___ 50 | Institut für Rundfunkökonomie: Hinweise für Veröffentlichungen | 5,-- | _____ |
| ___ 51 | Hadamer: Planungs- und Rechnungslegungsinstrumentarien | 7,-- | _____ |
| ___ 52 | Groth: Zielsetzungen privater Fernsehanbieter | 7,-- | _____ |
| ___ 53 | Rütten: Überlegungen lokaler Hörfunk- und Fernsehanbieter | 5,-- | _____ |
| ___ 54 | Drees: Controlling für werbefinanzierte Musikfernsehveranstalter | 18,-- | _____ |
| ___ 55 | Mattke, Sascha: Rundfunkangebote und Clubgütertheorie | 17,-- | _____ |
| ___ 56 | Nafziger/Schwartzel (Bearb.): Kennziffern | 25,-- | _____ |
| ___ 57 | Struve: Vision ARD 2010 | 5,-- | _____ |
| ___ 58 | Bormann: Lokaler Rundfunk aus Sicht des WDR | 5,-- | _____ |
| ___ 59 | Sauer: Lokaler Rundfunk aus Sicht der Werbetreibenden | 5,-- | _____ |
| ___ 60 | Sieben/Schwartzel: Finanzierung lokaler Fernsehveranstalter | 6,-- | _____ |
| ___ 61 | Fuchs: Projektcontrolling bei TV-Spielfilmen | 12,-- | _____ |
| ___ 62 | Kops: Folgen und Regelungsbedarfe von Multimedia | 17,-- | _____ |
| ___ 63 | Schneider: Kennzahlen für rundfunkspezifisches Controlling | 18,-- | _____ |
| ___ 64 | Institut für Rundfunkökonomie: Seminar- und Diplomarbeiten | 5,-- | _____ |
| ___ 65 | Sieben/Schwartzel: Materialien zur Rundfunkökonomie II, Teil 1 | 16,-- | _____ |
| ___ 66 | Sieben/Schwartzel: Controlling für Rundfunkanbieter | 14,-- | _____ |
| ___ 67 | Michaelson: Marktstrategien für Pay-per-view-Veranstalter | 25,-- | _____ |
| ___ 68 | Institut für Rundfunkökonomie: Kurzfassung Kennziffern | 5,-- | _____ |
| ___ 72 | Kops: Rechtfertigen Nachfragemängel eine Regulierung? | 10,-- | _____ |
| ___ 73 | Grätz: Willensbildung in der ARD | 4,-- | _____ |
| ___ 74 | Struve: (De-)Zentralität von Entscheidungszuständigkeiten | 3,-- | _____ |
| ___ 75 | Demmer: Europäische Rundfunkstrukturpolitik | 32,-- | _____ |
| ___ 76 | Grätz: Die Regionalberichterstattung des WDR | 5,-- | _____ |
| ___ 77 | Schwartzel: Personale Verteilungswirkungen | 5,-- | _____ |
| ___ 78 | Institut für Rundfunkökonomie: Tätigkeitsbericht 1995 - 1996 | 28,-- | _____ |
| ___ 79 | Honal: Programmgestaltung in der ARD | 8,-- | _____ |

___ Summe für die bestellten Publikationen insgesamt: _____

___ zuzüglich Versandkostenpauschale:* _____

___ Summe incl. Versandkostenpauschale: _____

* 1 - 3 Hefte: 5,-- DM; 4 - 9 Hefte: 7,-- DM; ab 10 Hefte und für Lieferungen ins Ausland wird die tatsächliche Zustellgebühr in Rechnung gestellt

- Ich bitte um Rechnung und Lieferung an folgende Anschrift:

Ort

Datum

Unterschrift

In der Reihe "Schriften zur Rundfunkökonomie",
hrsg. von K.-H. Hansmeyer, M. Kops, G. Sieben,
sind (nur über den Buchhandel) zu beziehen:

Band 1:

Manfred Kops (Hrsg.):

Die Finanzierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks nach dem
Gebührenurteil des Bundesverfassungsgerichts,
Vistas Verlag, Berlin 1995, ISBN 3-89158-147-5, 171 S., Preis DM 38,-

Band 2:

Manfred Kops:

Indexierung der Rundfunkgebühr?
Vistas Verlag, Berlin 1995, ISBN 3-89158-148-3, 124 S., Preis DM 32,-

Band 3:

Manfred Kops/Günter Sieben (Hrsg.):

Die Organisationsstruktur des öffentlich-rechtlichen Rundfunks in der aktuellen
Diskussion,
Vistas Verlag, Berlin 1996, ISBN 3-89158-160-2, IV + 405 S., Preis DM 42,-

Bestellungen richten Sie bitte unmittelbar an den Vistas Verlag Berlin

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-62-4

