

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

Lutz Marmor

Kooperationen in der ARD

Reihe Arbeitspapiere

des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln

Nr. 17/1994

Köln, im Dezember 1994



**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 3-930788-08-X

Schutzgebühr 5,-- DM

Lutz Marmor

Kooperationen in der ARD

Inhalt

Seite

1. Die ARD - Kooperationen eigenständiger Landesrundfunkanstalten	1
2. Vor- und Nachteile von Kooperationen.....	1
2.1. Vorteile von Kooperationen	1
2.2. Nachteile von Kooperationen	2
3. Darstellung der verschiedenen Kooperationsformen in der ARD	3
3.1. Gemeinschaftseinrichtungen der ARD	3
3.2. Gemeinschaftsprogramm - Das Erste Deutsche Fernsehen.....	4
3.3. Arten von Programmbeiträgen	5
3.4. Koordinationsmechanismen	6
3.5. Die Dritten Programme.....	6
3.6. Hörfunkprogramme der ARD.....	7
4. Kooperationen im Rahmen des Unternehmenskonzeptes ORB.....	9
4.1. Verpflichtung zur Kooperation gemäß § 5 ORB-Gesetz.....	9
4.2. Beispiele von Kooperationen des ORB aus der Praxis	10

1. Die ARD - Kooperation eigenständiger Landesrundfunkanstalten

Die ARD als Arbeitsgemeinschaft der Rundfunkanstalten Deutschlands ist selbst eine Kooperation. Ihre Mitglieder sind regionale, unabhängige Landesrundfunkanstalten und bilden damit im Gegensatz zum zentral organisierten ZDF einen Unternehmensverbund, der dezentral organisiert ist. Die Unabhängigkeit und die dezentrale Organisationsstruktur bilden die entscheidende Grundlage für die zahlreichen Kooperationen zwischen den einzelnen Anstalten im Unternehmensverbund ARD. Bundesweit verfügt die ARD über eine Struktur wie ein Konzern mit regionaler Divisionalisierung, jedoch fehlt das für einen Konzern entscheidende Kriterium, die einheitliche Leitung.

Rundfunk fällt in die Kompetenz der Länder mit der in der Bundesrepublik gegebenen föderalen Struktur. Diese verkörpert gerade die ARD in einem ganz besonderen Ausmaß. Das hat zur Folge, daß es 11 Intendanten gibt, die Interessen ihrer Landesrundfunkanstalt in eigenen Gremien vertreten müssen, deren Handlungsspielraum in dem jeweils für die Anstalt geltenden Rundfunkgesetz verankert ist.

Leistungsstrukturen in der ARD sind wegen des Vorranges des föderalen Prinzips eher schwach ausgeprägt. Die federführende Anstalt und der ARD-Vorsitzende können nur um die Zustimmung der anderen unabhängigen Anstalten werben, aber nicht selbständig anweisen. Durch die in entscheidenden Fragen gegebenen Einstimmigkeitsregeln besteht in hohem Maße das Konsensprinzip. Der regelmäßige Wechsel der federführenden Anstalt verhindert zudem weitgehend das Entstehen zentraler Machtstrukturen.

2. Vor- und Nachteile von Kooperationen

2.1. Vorteile von Kooperationen

Vor allem wirtschaftliche Gründe sprechen für Kooperationen zwischen den ARD-Anstalten. Durch das Ausnutzen von Synergieeffekten, die sich aus der Arbeitsteilung ergeben, entstehen bei Kooperationen Vorteile. Aus Gründen der Kostenersparnis erfolgen z. B. Zusammenschlüsse bei Beschaffungsaktivitäten, gemeinsamer Forschung und Entwicklung, im Bereich der EDV, aber auch bei zentralen Programmeinrichtungen oder bei der Aus- und Fortbildung. ARD und ZDF verfügen über eine zentrale Dispositionsstelle für technische Kapazitäten, insbesondere Ü-Wagen. Diese Kapazitäten werden untereinander ausgetauscht, so daß die Auslastung vorhandener Kapazitäten optimiert wer-

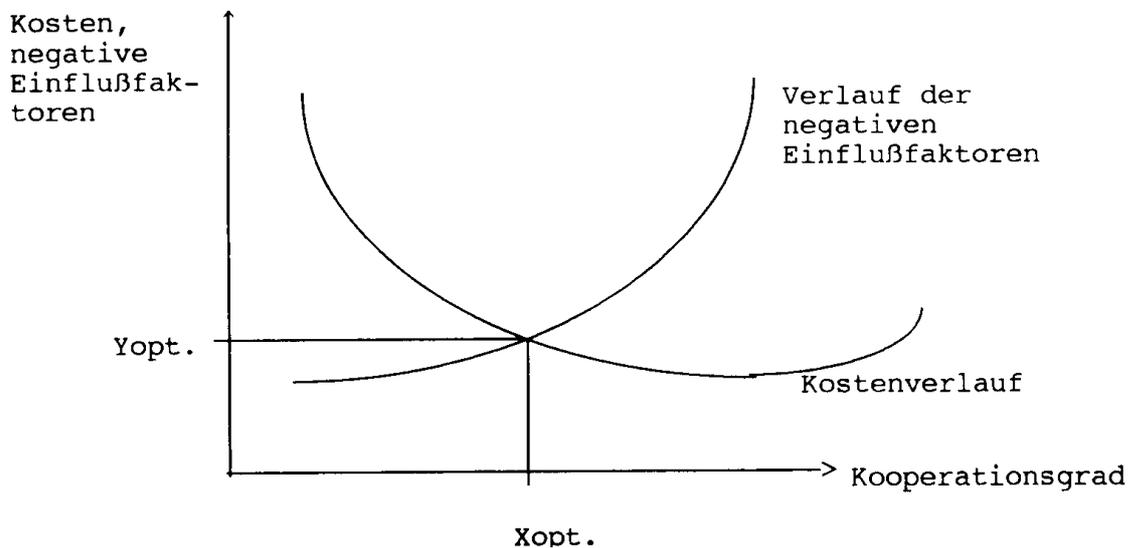


den kann. -- Nicht zu unterschätzen sind bei Kooperationen der Erfahrungs-, Ideen- und vor allem der Programmaustausch.

2.2. Nachteile von Kooperationen

Kooperationen bringen neben den angestrebten Vorteilen auch einige Nachteile mit. Da an Kooperationen mindestens zwei Partner beteiligt sind, bedingen diese immer einen erhöhten Abstimmungsbedarf. Die Kooperationspartner können nicht mehr individuell nur für sich entscheiden, sondern sind dazu verpflichtet, ihre(n) Kooperationspartner in Entscheidungen mit einzubeziehen. Der erhöhte Abstimmungsbedarf droht Hemmnisse zu verursachen, die schnellen Entscheidungen und dem eigentlichen Ziel der Kooperation entgegenwirken können. Damit verbunden kann ein Identitätsverlust als Folge der geringeren Autonomie sein, die bei Kooperationen unvermeidbar ist. -- Abbildung 1 zeigt modellhaft, daß es wegen dieser Vor- und Nachteile nicht um die Maximierung, sondern um eine Optimierung des Kooperationsgrades geht.

Abbildung 1:
Grenzen und Optimum von Kooperationen



3. Darstellung der verschiedenen Kooperationsformen in der ARD

3.1. Gemeinschaftseinrichtungen der ARD

Eine Vielzahl gemeinsamer Aufgaben bedingt eine intensive Zusammenarbeit der Landesrundfunkanstalten. Diese gemeinschaftlichen Aufgaben können mit Hilfe der Gemeinschaftseinrichtungen häufig wirtschaftlicher und zweckmäßiger wahrgenommen werden. Jede Anstalt kann sich der angebotenen Dienstleistungen bedienen und hat dadurch den Vorteil, nicht selbst derartige Dienste bereithalten zu müssen, wodurch sich als Folge von Synergieeffekten erhebliche Einsparungen auf Anstaltsseite ergeben. Natürlich ist die Nutzung der Gemeinschaftseinrichtungen mit der Einhaltung von Abstimmungsregeln verbunden. Die Schaffung von Gemeinschaftseinrichtungen ist daher vor allem für solche Aufgaben sinnvoll, bei denen das Argument des Identitätsverlustes nicht so schwerwiegend erscheint.

Ein Beispiel ist die *Gebühreneinzugszentrale* (GEZ). Bevor es die GEZ gab, wurden die Rundfunkgebühren von der Post eingezogen. Aufgrund von Wirtschaftlichkeitsberechnungen haben ARD und ZDF seinerzeit beschlossen, den Gebühreneinzug durch die Einrichtung einer gemeinsamen Zentrale, nämlich die GEZ, selbst zu organisieren. Die GEZ wurde mit einem hochmodernem EDV-Rechenzentrum ausgestattet, wodurch sich noch heute ein erheblicher Rationalisierungsvorteil ergibt, der sich nach den damaligen Berechnungen auf über 100 Mio. DM pro Jahr schätzen läßt. Der Gebühreneinzug wird seit 1992 auch in den neuen Ländern von der GEZ durchgeführt, die das damit verbundene Organisationsproblem hervorragend gelöst hat. Nicht zuletzt dadurch konnte die finanzielle Stabilität der Rundfunkanstalten in den neuen Bundesländern sichergestellt werden.

Die *Degeto* GmbH ist ebenfalls eine hervorzuhebende Gemeinschaftseinrichtung. Ihre Aufgabe ist es, zentral für die ARD-Anstalten Filme einzukaufen. Aufgrund des größeren Volumens kann die Degeto i. d. R. zu günstigeren Bedingungen als die einzelnen Anstalten Filme ankaufen. Spezialinteressen werden von den einzelnen Anstalten zum Teil selbst wahrgenommen, da dies über die Degeto einen größeren Aufwand bedeuten würde. So hat sich der ORB z. B. vor allem auf osteuropäische Filme spezialisiert und sich das Recht vorbehalten, diese Spezialinteressen selbst wahrzunehmen.

Das *Auslandskorrespondentennetz* ist eine der wichtigsten Gemeinschaftseinrichtungen in der ARD, das auch zukünftig einen wesentlichen Unterschied zur kommerziellen Konkurrenz liefern wird. Für die Aufrechterhaltung der Fle-



xibilität bei der aktuellen Berichterstattung sowie vor allem für die kontinuierliche Hintergrundberichterstattung ist dieses Netz unerlässlich; es rechtfertigt auch die dafür entstehenden Kosten. Die Auswahl der Korrespondenten wird zentral von der ARD koordiniert.

Weitere Gemeinschaftseinrichtungen sind die Schule für Rundfunktechnik (SRT), das Institut für Rundfunktechnik (IRT), der Sternpunkt in Frankfurt u.a. Bislang hat noch keine Gemeinschaftseinrichtung der ARD ihren Sitz in den neuen Bundesländern.

3.2. Gemeinschaftsprogramm - Das Erste Deutsche Fernsehen

Das Erste Deutsche Fernsehen ist ein Kooperationsprodukt aller regionalen Anstalten der ARD. Da Fernsehen eine relativ teure Angelegenheit ist, konnte sich anfänglich, als das Erste Deutsche Fernsehen entstanden ist, keine der regionalen, unabhängigen Landesrundfunkanstalten ein eigenes Fernsehprogramm aus eigener Finanzkraft leisten. Heute mag sich die Situation etwas geändert haben, aber auch eine sehr finanzstarke Landesrundfunkanstalt könnte aus eigener Kraft sicherlich nicht ein Programm in der Qualität liefern, wie es das Erste Programm aufweist. Die durchschnittlichen Kosten pro Minute im Fernsehen betragen im Jahr 1992 ca. 6.600 DM. Der Minutenpreis im Hörfunk lag 1992 hingegen nur bei ca. 105 DM.

Das föderale Prinzip gehört mit zu den wichtigsten Merkmalen des Ersten Deutschen Fernsehens. Die Beiträge des ersten Programms werden i. d. R. dezentral in den einzelnen Landesrundfunkanstalten erstellt; insbesondere durch die "Präsenz vor Ort" und die "Nähe am Problem" kann die Programmqualität geprägt werden. Regionale Programmfarben und -schwerpunkte können bundesweit empfangbar werden. Föderalismus hat seinen Preis, aber auch entsprechende Vorteile. Auch in der Organisationsform spiegelt sich das föderale Prinzip wider. Die Grundregel lautet, daß die inhaltliche und finanzielle Verantwortlichkeit für die dezentral erstellten Beiträge bei jeder einzelnen Anstalt liegt.

Durch die Zusammensetzung des Ersten Programms mit verschiedenen Beiträgen aus den einzelnen Landesrundfunkanstalten wird nicht nur das föderale Prinzip bestätigt, sondern diese Art der Kooperation führt zu Kostensenkungen, Rationalisierungen, und darüber hinaus ist eine Schwerpunktbildung gezielter durchführbar.

Die sog. Pflichtquote gibt den Anteil der zuzuliefernden Beiträge an, deren Festlegung in Anlehnung an das regionale Gebührenaufkommen jeder einzelnen Anstalt bemessen wird. Der Pflichtanteil wird an der Anzahl der produzierten Minuten gemessen. Die Pflichtquote allein sagt nichts über die verlangte Qualität und über die Höhe der Kosten aus.

Da für die Erfüllung der Pflichtquote lediglich die produzierten Minuten maßgeblich sind und nicht die dabei entstandenen Kosten, besteht die Gefahr, dem Gemeinschaftsprogramm einen möglichst "billigen" Beitrag zuzuliefern. Die Programmacher besitzen aber den Ehrgeiz, einen möglichst hohen Qualitätsanspruch in ihren eigenen Beiträgen zu erreichen. Kritisch wird dieses System hingegen in Zeiten besonderer Finanzknappheit, da aufgrund von Sparmaßnahmen verstärkt die Gefahr besteht, des öfteren Wiederholungen zu senden, da diese Art der Zulieferungen erheblich kostengünstiger ist als Neuproduktionen. Dieser Punkt hat auch in der ARD in letzter Zeit immer wieder zu Diskussionen geführt. Feststeht, daß die ARD in Zeiten finanzieller Knappheit gezielte Überlegungen zur Erhaltung der Qualität der zugelieferten Beiträge anstellen muß. Investitionen in das Produkt, das Programm, sind unerlässlich.

3.3. Arten von Programmbeiträgen

Es gibt zwei Arten von Programmbeiträgen, zum einen die Anstaltsbeiträge und zum anderen die Gemeinschaftssendungen. Bei der Mehrzahl der Beiträge handelt es sich um Anstaltsbeiträge, die immer von der jeweiligen Landesrundfunkanstalt eigenfinanziert sind.

Die Gemeinschaftssendungen (z. B. Tagesschau/Tagesthemen) werden gemäß den Anteilen aus der Pflichtquote gemeinsam finanziert. Die Herstellung wird jeweils federführenden Anstalten übertragen. Die Finanzierung dieser Beiträge erfolgt durch Umlagen, deren Höhe sich nach dem Anteil der Pflichtquote der einzelnen Anstalten bemißt. Der WDR als die größte Anstalt trägt dabei den Hauptanteil, während der ORB mit derzeit 2 % (ab 1995: 2,5 %) an der Finanzierung beteiligt wird.



3.4. Koordinationsmechanismen

Für den reibungslosen Ablauf des Ersten Deutschen Fernsehens sind geeignete Koordinationsmechanismen unabdingbar. Die Aufgabe der zentralen Programmkommission wird durch die Fernsehprogrammkonferenz und 8 Unterkommissionen wahrgenommen. Deren Aufgaben beinhalten im wesentlichen die Festlegung des Fernsehprogrammschemas durch die Vergabe der Sendeplätze unter Berücksichtigung des Koordinationsabkommens mit dem ZDF.

3.5. Die Dritten Programme

Die dritten Fernseh-Programme gewinnen zunehmend an Bedeutung. Sie setzen programmlich die regionale Identität der Landesrundfunkanstalten um. Während der Marktanteil des Ersten Deutschen Fernsehens angesichts der Vielzahl neuer Programme zurückgegangen ist, ist er bei den dritten Programmen relativ stabil geblieben. Die Stabilität der Quote der dritten Programme läßt sich auf ihr spezifisches Profil zurückführen, das sich durch die Regionalisierung und durch einen höheren Anspruch von der kommerziellen Konkurrenz unterscheidet. Die ARD verfügt derzeit über acht dritte Programme, von denen fünf, nämlich S3, N3, BR3, West3 und MDR3, über den Satellit ASTRA ausgestrahlt werden. Die restlichen drei Programme, die nicht über Satellit ausgestrahlt werden, sind B1, ORB3 und HR3.

Die Kosten der Satellitenausstrahlung pro Jahr belaufen sich auf ca. 15 Mio. DM. Für eine neugegründete und darüber hinaus kleine Anstalt wie den ORB ist die Finanzierung dieser Summe allein nicht möglich. Die Ausstrahlung der dritten Programme über Satellit wird gleichzeitig zunehmend notwendiger, da die Fernsehhaushalte mit steigender Tendenz - insbesondere in den neuen Ländern - Fernsehen über die Satellitenschüssel empfangen. Für die Sender, die sich die Satellitenausstrahlung aus finanziellen Gründen nicht leisten können, ist diese Tendenz langfristig sehr kritisch.

Während die durchschnittlichen Minutenpreise für das erste Programm bei ca. 6.600 DM liegen, fallen die Minutenpreise der dritten Programme mit durchschnittlich ca. 900 DM bedeutend niedriger aus.

Es existiert eine Verwaltungsvereinbarung, in der ein unentgeltlicher Programmaustausch geregelt wird. Ca. 25 % der Beiträge in den dritten Programmen werden aus dem gemeinsamen Programm pool genommen. Der ORB

nimmt ca. 30 % aus dem Programmpool, er verfügt darüber hinaus über Senderechte aus dem "Erbe" des DFF.

Zur Übertragung besonderer Ereignisse gibt es die Möglichkeit, die dritten Programme als Gemeinschaftsprogramm zu nutzen. Für bestimmte Sendungen sind Zusammenschaltungen durchaus üblich.

3.6. Hörfunkprogramme der ARD

Die ARD verfügt über ein gemeinsames *Nachtprogramm*, das in einem bestimmten Turnus wechselnd jede Nacht von einer anderen ARD-Anstalt gestaltet wird. Dieses wird dann bundesweit ausgestrahlt.

Auch *Fremdsprachensendungen* werden zum größten Teil von mehreren Anstalten gemeinsam gestaltet. Die für die Produktion aufzuwendenden Kosten für eine Sendung werden folglich von mehreren ARD-Anstalten gleichzeitig getragen, so daß die Kostenbelastung einer Anstalt erheblich geringer ist, als wenn eine Anstalt die Gesamtkosten allein tragen müßte.

Seit dem 1. 1. 1994 ist der Bundesweite Hörfunk, das DeutschlandRadio, auf Sendung gegangen. DeutschlandRadio wird aus Berlin und Köln ausgestrahlt. An der Finanzierung sind alle ARD-Anstalten und das ZDF beteiligt. Kooperationen zwischen den ARD-Landesrundfunkanstalten und Deutschlandradio sind vielfältig denkbar und sinnvoll.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe von Kooperationen regionaler Hörfunkprogramme (z. B. ORB und SFB, vgl. Pkt. 4).

Hörfunk ist das klassisch regionale Medium. Der ORB hat drei eigene Hörfunkprogramme, Antenne Brandenburg, Radio Brandenburg und das Jugendprogramm Fritz. Der WDR hat fünf Hörfunkprogramme. Insgesamt strahlt die ARD mehr als 50 Hörfunkprogramme aus. Dies ist häufig auch Anlaß für rundfunkpolitische Debatten. Es wird die Meinung vertreten, daß diese Zahl übertrieben sei, doch Tatsache ist, daß kein Radiohörer an seinem regionalen Standort alle diese über 50 Programme auch empfangen kann, auch dann nicht, wenn er ans Satelliten- oder Kabelnetz angeschlossen ist. Wenn man die Programme der kommerziellen Konkurrenz einmal zusammenzählen würde, kommt man auf eine Zahl, die die o. g. Zahl erheblich übersteigt.

Im Rahmen der Bestands- und Entwicklungsgarantie des öffentlich-rechtlichen Rundfunks und im Interesse eines vielfältigen Angebots für die Hörer/innen, die für ihre Gebühren ein entsprechendes Programmangebot erwarten,



ist die pauschale Forderung nach der Reduzierung der Zahl der Programme nicht nachzuvollziehen. Ganz im Gegenteil, je mehr Programme, desto stärker ist die Konkurrenz. Damit wächst auch die Verpflichtung jedes Programmgestalters, sein Programm für die Hörer so attraktiv zu gestalten wie möglich. Konkurrenz darf nicht allein den kommerziellen Radios überlassen bleiben.

4. Kooperationen im Rahmen des Unternehmenskonzeptes ORB

Die Struktur des ORB ist in Teilen an die anderer ARD-Anstalten angelehnt, aber nicht komplett übernommen worden. Da der ORB erst seit drei Jahren existiert, lagen zum Zeitpunkt der Gründung bereits Erkenntnisse über die Reformbedürftigkeit einiger typischer Strukturmerkmale vor, die - soweit dies in der Kürze der Zeit möglich war - im Neuaufbau der ORB-Strukturen weitgehend berücksichtigt worden sind.

4.1. Verpflichtung zur Kooperation gemäß § 5 ORB-Gesetz

Der ORB ist schon per Gesetz zu umfangreichen Kooperationen verpflichtet (vgl. § 5 ORB-Gesetz). Er hat auch die Möglichkeit, Kooperationen mit kommerziellen Rundfunk- bzw. Fernsehveranstaltern einzugehen. Einigen anderen ARD-Anstalten ist diese Möglichkeit verwehrt.

Ein weiterer Unterschied zu anderen Anstalten besteht darin, daß der ORB lt. Gesetz dazu aufgefordert ist, auf privatwirtschaftliche Anbieter und Dienstleistungen zurückzugreifen. Der so im Gesetz verankerte Grundsatz wirkt als Förderung und Unterstützung bei der Durchsetzung dieses Konzeptes nach innen. Bei allen Kooperationen sollen lt. ORB-Gesetz Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Wirtschaft berücksichtigt werden. Der ORB versteht sich nicht als eine Behörde, sondern er ist bestrebt, unternehmerisch zu agieren, bleibt aber ein Unternehmen mit einem besonderen Programmauftrag und besonderen öffentlich-rechtlichen Verpflichtungen.

Kooperationen, Auftragsvergaben und generell Outsourcing haben Grenzen. In den Kernbereichen, z. B. der aktuellen Berichterstattung, muß der ORB selbst präsent sein, um auch kurzfristig handlungsfähig zu bleiben. Kerngeschäfte dürfen nicht in Abhängigkeit von Dritten geführt werden. Bei allen anderen Bereichen, die nicht primär zum Kernbereich gehören, kann eine Auslagerung bzw. Fremdvergabe sowohl aus Kapazitätsgründen als auch aus Kostengründen sowie zur Erhaltung der programmlichen Flexibilität durchaus sinnvoll sein.

Wichtig in dieser Frage ist der Standort einer Anstalt. Der ORB hat seinen Sitz inmitten des zukünftigen Medienstandortes Babelsberg. Es wird geplant, daß sich dort insbesondere auch privatwirtschaftliche Produktionsstrukturen aufbauen werden. Dieses eröffnet dem ORB die Möglichkeit, in unmittelbarer Umgebung Teile seiner Produktionsaktivitäten auszulagern, so daß die eige-



nen, ständig bereitzustellenden, kostenintensiven Produktionskapazitäten wesentlich kleiner gehalten werden können, als wenn diese Möglichkeit der Auslagerung in unmittelbarer Umgebung nicht bestehen würde.

Auch wenn es kurzfristig teurer sein kann, gewisse Aufgaben fremdzuvergeben, können langfristig die Vorteile, die der Wettbewerb auf dem Markt mit sich bringt, ausgeschöpft werden, was dem Unternehmen dann wiederum eine größere Flexibilität verleiht. Dem Outsourcing sind auch dort Grenzen gesetzt, wo der Markt nicht richtig funktioniert, z. B. bei Leistungen, die von einem Monopolisten angeboten werden. Ein Beispiel für letzteres ist derzeit noch die Telekom. In den neuen Ländern dürfen die Rundfunkanstalten keine eigenen Sender betreiben. Obwohl der ORB in Umsetzung seines Unternehmenskonzeptes nicht anstrebt, eigene Sender zu betreiben, ist die derzeitige Abhängigkeit von Leistungen und finanziellen Konditionen der Telekom nicht erfreulich. Dieses ist Folge des Einigungsvertrages. Die ARD-Anstalten der "Alt-Bundesländer" hingegen haben die Erlaubnis, eigene Sender zu betreiben.

4.2. Beispiele von Kooperationen des ORB aus der Praxis

Der ORB kooperiert in verschiedenen Bereichen mit seinem Nachbarsender, dem SFB. Bei all diesen Kooperationen wird das Ost-West-Zusammenwachsen, das Zusammenwachsen von Berlin und Brandenburg, immer wieder erneut auf die Probe gestellt. Innerhalb von zwei Jahren sind zwischen ORB und SFB eine ganze Reihe von Vereinbarungen und Kooperationen geschlossen worden. Das Tempo der Verabredung und Umsetzung von Kooperationsprojekten dieser beiden Partner ist vergleichsweise hoch. Unvermeidlich bei der Durchführung von Kooperationen sind gelegentliche Meinungsverschiedenheiten der Vertragspartner. Diese gehören zu den o. g. Nachteilen von Kooperationen. Da i. d. R. die Vorteile überwiegen, werden die wenigen Nachteile in Kauf genommen. Im folgenden werden einige Beispiele bestehender Kooperationen zwischen ORB und SFB aufgezeigt.

SFB und ORH betreiben beide jeweils drei Hörfunkprogramme. Da es nicht notwendig wäre, ein Jugendradio vom ORB betrieben nur für den Raum Brandenburg und eins vom SFB nur für den Raum Berlin zu veranstalten - gleiches gilt analog für eine Informations- und Servicewelle - haben beide Sender folgende Kooperation beschlossen: Der ORB übernimmt mit seinem Radio Fritz das Jugendprogramm für den Raum Berlin und Brandenburg, während der SFB mit seinem Programm H2 für das selbe Gebiet eine Informations- und Servicewelle produziert. Das Grundprinzip dieser Kooperation sind klar abgegrenzte

Kompetenzen. Man könnte diese Art der Kooperation auch als eine Art Marktsegmentierung betrachten. Marktaufteilung auch deshalb, weil beide Programme unterschiedliche Zielgruppen verfolgen.

Klar abgegrenzte Kompetenzen bedeuten auch, daß jeder Sender für sein Programm die finanzielle und inhaltliche Verantwortung trägt. Etwa alle zwei Monate findet ein Kooperationsgespräch zwischen beiden Sendern zur Abstimmung über die gemeinsamen Grundsätze statt. Bei klaren Zuständigkeiten, eigener Verantwortung, eigenen Chancen und Risiken leisten beide Vertragspartner gegenseitige logistische Unterstützung, z. B. Studio- bzw. Ü-Wagenkapazitäten.

Der ORB kooperiert auch im Fernsehen mit dem SFB. Beide Sender verfügen inzwischen über ein gemeinsames Regionalprogramm, das aus Babelsberg produziert wird. Die Konsequenz aus dieser Kooperation ist, daß ORB und SFB damit eine Frequenz aufgegeben haben, die an die kommerzielle Konkurrenz vergeben wurde. Der ORB verfolgt keine Strategie einer "Marktverstopfung", die darin zum Ausdruck käme, daß ein Sender möglichst viele Kanäle belegt, ohne diese qualitativ immer gut bedienen zu können.

Darüber hinaus kooperiert der ORB mit dem NDR. N3 und ORB verfügen über ein gemeinsam gestaltetes Tagesprogramm im Fernsehen. Dadurch werden Beiträge von ORB und NDR in dem jeweils anderen Sendegebiet ausgestrahlt. So gehört Mecklenburg-Vorpommern zum Sendegebiet des NDR, die Zuschauer dort haben aber durchaus Interesse an Beiträgen aus Brandenburg.

In der Diskussion ist derzeit auch die gemeinsame Gestaltung der zum Ersten Deutschen Fernsehen zuzuliefernden Beiträge von SFB und ORB. Der ORB verfügt derzeit noch über eine Pflichtquote von 2 %, während der SFB eine Quote von 6 % besitzt. Ab 1995 wird der ORB 2,5 % zum ARD-Gemeinschaftsprogramm dazu liefern, gleichzeitig wird die Quote des SFB um 0,5 % gesenkt werden. Beide Anteile zusammen ergeben 8 %. Bei einer gemeinsamen Gestaltung wäre es sicher möglich, der Region Berlin-Brandenburg im ARD-Gemeinschaftsprogramm ein stärkeres Gewicht zu verleihen als bisher. Der SFB ist derzeit diesbezüglich aber noch zögerlich. Schließlich möchte jeder Sender mit den zugelieferten Beiträgen im Gemeinschaftsprogramm seine eigene Identität bundesweit repräsentieren.

Während der ORB ein Sender aus den Neuen Bundesländern ist, ist der SFB bislang noch eindeutig eher westlich orientiert. So werden die ORB-Programme, unabhängig davon, ob es sich um Hörfunk- oder Fernsehprogramme



handelt, im Ostteil von Berlin mehr eingeschaltet als die SFB-Programme. Daran läßt sich ableiten, daß die Interessen zwischen den Zuschauern im Osten und im Westen noch unterschiedlich sind. Es ist also bei einer gemeinsamen Programmgestaltung zwischen SFB und ORB darauf zu achten, daß beide Interessenlagen berücksichtigt werden.

Der ORB ist federführende Anstalt in der Co-Produktion des Sandmanns, einem der wenigen Ostprodukte, das die Abwicklung überlebt hat. Nachdem der Westsandmann aus dem Programm verschwunden ist, hat der Ostsandmann an Popularität gewonnen. An dessen Produktion beteiligt sind nicht nur der ORB und der MDR, sondern inzwischen auch einige Anstalten aus den alten Bundesländern. Bundesweit wird der Sandmann über 3Sat ausgestrahlt, das gemeinsame Satellitenprogramm von ARD, ZDF, SRG und ORF.

Es gibt auch Kooperationen im Bereich der Technik. In diesem Zusammenhang ist der ORB an der GARV beteiligt. Die GARV ist eine Gesellschaft, deren Zweck es ist, die gemeinsame Rundfunkversorgung zu fördern und weiterzuentwickeln. GARV heißt ausgeschrieben "Gemeinsame Arbeitsgruppe Rundfunk-Versorgung". Bei dieser Kooperation sind die Medienanstalt Berlin-Brandenburg und die Medienanstalt Mecklenburg-Vorpommern beteiligt. Inhalt dieser Arbeit ist z. B. auch die gemeinsame Gestaltung von Gutachten, die im Zuge der Frequenzvergabe angefertigt werden. Dieses ist für alle Beteiligten kostensparend. Von ARD-Seite und auch von seiten anderer nicht beteiligter Medienanstalten ist diese Kooperation nicht unumstritten. Die bisherigen Erfahrungen mit der GARV sind jedoch positiv.

Als weitere Kooperationen zwischen ORB und SFB sind die seit Januar 1994 bestehenden Verwaltungskooperationen einer gemeinsamen Honorarabrechnungs- und Rundfunkgebührenstelle zu nennen. Die gemeinsame Honorarabrechnungsstelle hat ihren Sitz beim SFB in Berlin, während die gemeinsame Rundfunkgebührenstelle ihren Sitz in Potsdam beim ORB hat.

Mit Sitz beim SFB gibt es auch ein gemeinsames Software-Entwicklungs- und Rechenzentrum (IVZ - Informationsverarbeitungszentrum), das vom MDR, ORB und SFB betrieben wird. Alle drei Anstalten arbeiten im Rechnungswesen mit der gleichen Software SAP). Die Verarbeitung der Daten erfolgt im IVZ. Neuerungen, die auf den Markt kommen, werden zentral im IVZ installiert, so daß alle drei Anstalten daran partizipieren können, wodurch erhebliche Kostenvorteile entstehen. Die Nutzung der im IVZ verfügbaren Software erfolgt über ein Datenleitungsnetz, an das die Anstalten angeschlossen sind.

In der ARD existieren derzeit 11 Werbegesellschaften. Der ORB hat für die Durchführung seiner Werbeaktivitäten eine GmbH gegründet. Die ORB-Werbung ist aus vielerlei Gründen sehr klein gehalten. Der eigentliche Verkauf der Werbezeiten erfolgt im Fernsehen überwiegend über die SFB-Werbung und im Hörfunk über verschiedene regionale und subregionale Agenturen, hauptsächlich aber über die IPA GmbH, einen kommerziellen Vermarkter, der u. a. auch RTL Radio vermarktet.

Die Hauptaufgabe der ORB-Werbung liegt dabei in der Koordination und Überwachung des Werbezeitenverkaufs durch diese Partner sowie in Marketing-Aktivitäten für die beworbenen Programme. Für die Vermarktung der Werbezeiten zahlt die ORB-Werbung den Agenturen bzw. der SFB-Werbung eine Provision. Durch dieses Outsourcing ergeben sich in der ORB-Werbung erhebliche Personaleinsparungen. Für die externen Vermarkter bieten die Provisionszahlungen einen wirtschaftlichen Anreiz, die ORB-Werbezeiten effizient zu vermarkten.

Die Zusammenarbeit in Sachen Werbezeitenverkauf eines kommerziellen Vermarkters und einer ARD-Werbegesellschaft ist ansonsten kaum anzutreffen. Bei der Vermarktung von Werbezeiten handelt es sich um ein rein kommerzielles Geschäft. Deshalb hat die ORB Werbung keine Bedenken, mit professionellen kommerziellen Gesellschaften zusammenzuarbeiten. Der Vertrag mit der IPA ist zunächst für zwei Jahre geschlossen worden und läuft seit Anfang 1994. Die Vermarktung durch die IPA unterliegt natürlich gewissen Auflagen, die alle vertraglich geregelt sind.

Der ORB versucht bewußt, neue Strukturen für sich zu entdecken und auszutesten. Nach fast drei Jahren ist die Bilanz für den ORB positiv. Er steht inzwischen auf einer soliden Finanzierungsbasis, und der Kooperationspartner SFB hat inzwischen auch zur Kenntnis genommen, daß der ORB für ihn einen gleichberechtigten Partner darstellt. Die Zeit wird zeigen, ob das "Modell Brandenburg" weiterhin so funktioniert oder ob langfristig gesehen doch stärkere Strukturänderungen erforderlich sind.

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-08-X