

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

Reinhard Grätz

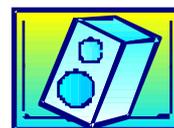
**Die Willensbildung in der ARD -
ein kritische Darstellung**

vorläufige Fassung, bitte nicht zitieren

Kopierexemplar

**Reihe Arbeitspapiere
des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Heft 37/1995**

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 3-930788-26-8

Preis: 5,- DM

Reinhard Grätz

Die Willensbildung in der ARD. Eine kritische Darstellung

1. ARD - ein Zweckbündnis.....	1
2. Aktuelle Beschlußvorgaben.....	2
3. Federführungen.....	3
4. Verfahren der Willensbildungen - ein Konfliktfeld aus Gremiensicht.....	3
5. Vorbereitung der Beschlüsse.....	6
6. Beteiligung der ‘Anstalts’-Gremien	7
6.1. Beteiligung am Europäischen Kulturkanal ARTE.....	7
6.2. Der Fall Bundesliga.....	10
7. Exemplarisch “Das ERSTE”	12
7.1. Handlungsgrundlagen.....	12
7.2. Programmorganisation	13
8. ARD-Einrichtungen	15
9. Bewertungen	16
 Literatur	 20

1. ARD - ein Zweckbündnis*

Ein historischer Rückblick lehrt uns, daß die ARD als arbeitsorganisatorisches und strategisches Zweckbündnis angelegt war. Bereits 1947 gingen vom NWDR unter Beteiligung von Gremienmitgliedern erste Impulse zur Gründung einer Arbeitsgemeinschaft aus. Als Ziele wurden genannt "gemeinsame Interessenvertretung gegenüber inländischen und ausländischen Organisationen und Körperschaften, die auf dem Gebiet des Rundfunks tätig sind, zum Beispiel den Verwertungsgesellschaften für Urheberrecht, der Schallplattenindustrie, der Post, ferner Programmaustausch, Programmabstimmung, Gemeinschaftssendungen, wechselseitige Unterrichtung und Zusammenarbeit auf den Gebieten der Technik und des Rechts sowie des Finanzgebarens und schließlich die Gründung eines gemeinsamen Archivs".¹ Diese Aufgaben sind im Prinzip in etwas anderer Formulierung in § 2 die im Juni 1950 verabschiedete Satzung übernommen worden.

Nicht nur die Bewältigung gemeinsamer Probleme spielte eine Rolle in den damaligen Zusammenkünften; 1949 fanden immerhin schon vier Intendantentagungen statt. Fördernd wirkten auch intensive Bemühungen des Bundes, Rundfunkkompetenzen zu übernehmen. Im Juni 1950 erzielten Gremienvorsitzende, Gremienmitglieder, Intendanten und leitende Mitarbeiter der damaligen sechs Rundfunkanstalten in den Westzonen (NWDR, BR, HR SDR, SWF und RB) Einvernehmen über die Errichtung einer Arbeitsgemeinschaft und über die Ausgestaltung der Satzung. Konsens bestand, daß die Rundfunkanstalten in der Arbeitsgemeinschaft durch die Intendanten vertreten werden, jedoch sollten gemeinsame Beratungen mit den Gremienvorsitzenden beibehalten werden. Die erste Satzung verlangte ausdrücklich *einstimmige* Beschlüsse. Der Vorsitz war auf ein halbes Jahr begrenzt. Stimmführerschaften und Vormachtstellungen sollten gar nicht erst entstehen, denn *Dezentralisierung* war eine der grundlegenden Vorgaben der Alliierten für die Neuordnung der Rundfunklandschaft im Nachkriegsdeutschland. Ab 1953 waren auch *Mehrheitsbeschlüsse* zulässig, um (siehe Seidel 1985) die vom Bundesgesetzgeber drohende Einschränkung der föderalen Souveränität abzuwehren. 1953 wurde im Bundestag ein Gesetzentwurf debattiert, der darauf abzielte, den Landesrundfunkanstalten das Fernsehen zu entziehen, wofür eine eigene öffentlich-rechtliche Anstalt "Der deutsche Rundfunk" mit Sitz in Düsseldorf zuständig sein sollte, die außer-

* Geringfügig veränderte Fassung eines Vortrags, den der Verfasser, Vorsitzender des Rundfunkrates des WDR, am 12. Juni 1995 auf dem "rundfunkökonomischen Kolloquium" des Instituts für Rundfunkökonomie an der Universität Köln gehalten hat. Der Beitrag erscheint in Kürze zusammen mit den anderen Referaten dieses Kolloquiums in Manfred Kops/Günter Sieben (Hrsg.): Zur Notwendigkeit einer Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, Berlin, Vistas Verlag 1995.

¹ Vgl. HERRMANN 1994, Seite 71.



dem noch Auslandsrundfunk veranstalten sollte. Bis 1959 waren für Mehrheitsbeschlüsse unterschiedliche Stimmen je nach Anstaltsgröße vereinbart. Die nach dem Gebührenaufkommen 'großen' Rundfunkanstalten (BR, NDR und WDR) verfügten über zwei Stimmen, die mittleren und kleineren Rundfunkanstalten über eine Stimme.²

2. Aktuelle Beschlußvorgaben

Diese dem Bundesrat nachempfundene Stimmengewichtung gibt es in der aktuellen Fassung der ARD-Satzung vom 1.1.1992 nicht mehr. § 4 legt die unterschiedlichen Quoren fest. Danach werden Beschlüsse mit *einfacher* Mehrheit gefaßt, wenn die ARD gemeinsame Interessen der Rundfunkanstalten bei der Ausübung von Hoheitsrechten auf dem Gebiet des Rundfunks wahrnimmt (§ 2 Satz 1 a) und die geschäftsführende Anstalt für die Dauer eines Jahres gewählt bzw. wiedergewählt wird (§ 3 Abs. 1). Mit der Wahl zur geschäftsführenden Anstalt sind erweiterte Kompetenzen und Handlungsvollmachten im Gesamtinteresse der ARD verbunden. Einfache Mehrheit reicht aus, wenn es sich um Angelegenheiten handelt, die von den Intendanten im Rahmen ihrer gesetzlichen Befugnisse entschieden werden können, "soweit die *Selbständigkeit der Rundfunkanstalten in Programmangelegenheiten nicht beeinträchtigt wird*", und wenn die Aufsichtsorgane die Intendanten ermächtigen, sich Mehrheitsbeschlüssen zu unterwerfen. Einer *Dreiviertel-Mehrheit* der abgegebenen Stimmen bedürfen Beschlüsse, die eine finanzielle Verpflichtung der Anstalten nach sich ziehen (§ 4 Abs 1). Das Grundprinzip ergibt sich aus § 4 Abs. 2, der lautet: "Im übrigen bedürfen die Beschlüsse der Einstimmigkeit, es sei denn, daß die Mitglieder für die Regelung eines bestimmten Aufgabenkreises einstimmig die Geltung von Mehrheitsbeschlüssen vereinbaren". Bei solchen Mehrheitsbeschlüssen hat jede Anstalt eine Stimme (§ 4 Abs. 3). Wenn in den Fällen, die bei einigen Landesrundfunkanstalten eine Genehmigung der Aufsichtsorgane erfordern, sieben Rundfunkanstalten (siehe § 4 Abs. 4) mit Genehmigung ihrer Aufsichtsorgane für einen Beschluß stimmen, können sie die Angelegenheit als Gemeinschaftsaufgabe der Arbeitsgemeinschaft durchführen. Die nicht zustimmenden Rundfunkanstalten dürfen in diesen Fällen nicht zu einer Mitfinanzierung herangezogen werden (Abs. 4).

Einstimmigkeit ist gängige Praxis in der ARD, obwohl Varianten möglich sind. Diese Selbstverpflichtung zum Konsens unterstreicht den Charakter der ARD als einen nicht rechtsfähigen Verbund von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Jede deutsche Rundfunkanstalt mit Sitz in der Bundesrepublik Deutschland ist eintrittsberechtigt, wovon das 1961 gegründete ZDF keinen Gebrauch gemacht hat, wohl aber die nach der Vereinigung gegründeten Rundfunkanstalten MDR und ORB.

² Siehe ebenda, Seite 385.



Die in der Satzung festgelegte Willensbildung respektiert die publizistische und organisatorische Selbständigkeit aller Häuser, unabhängig von der Größe ihres Sendegebietes und des darin aufgebrachtten Gebührenaufkommens. In der Praxis wird angestrebt, regelmäßig Einstimmigkeit zu erzielen, als ein Stück Solidarität, die Vormachtstellungen und Beherrschungen verhindern kann, nicht aber *Leistungsfähigkeit*, wie zum Beispiel die des WDR.

3. Federführungen

Als weiteres Handlungsinstrument nennt die Satzung *Federführungen* (§ 3 Abs. 2): "Für bestimmte umrissene Aufgaben und zur Vorbereitung von Beschlüssen der Mitglieder kann einer Rundfunkanstalt bzw. dem Intendanten die Federführung übertragen werden". Mit Ermächtigung der Mitgliederversammlung vertreten die federführenden Rundfunkanstalten die ARD nach außen. Die Bestimmung einer Geschäftsführung und die Zuweisung von Federführungen machen die ARD handlungsfähiger. Aus der Vielzahl von Federführungen seien folgende genannt:³

Koordinierung der Beschaffung/SWF

Zusammenarbeit mit der Filmwirtschaft/WDR

ARD-Design/WDR

Entwicklungsländer/WDR

ARTE/SWF

3sat/SWF

Mittelfristige Finanzplanung/BR

Verhandlungen mit Nachrichtenagenturen/NDR

Verhandlungen mit Sportverbänden für Fernsehübertragungsrechte/BR

Deutscher Musikrat/HR

Weiterhin gibt es Schwerpunktaufgaben. Beispiele: Der BR produziert und finanziert federführend für die ARD gemeinsam mit dem ZDF das "Mittagsmagazin", der SFB das gemeinsame Vormittagsprogramm, der WDR das Morgenmagazin (Frühstücksfernsehen); beim NDR ist "ARD-aktuell" angesiedelt. Der WDR verantwortet und finanziert mit seinem Studio Bonn (noch) die Regierungs- und Parlamentsberichterstattung.

4. Verfahren der Willensbildungen - ein Konfliktfeld aus Gremiensicht

Nach § 5 können die Beschlüsse auf Mitgliederversammlungen oder schriftlich gefaßt werden (Abs. 1). Diese Mitgliederversammlungen finden statt als

³ Siehe ARD-Jahrbuch 1994, Seite 226.



- a) Hauptversammlungen, an denen die Intendanten und die Vorsitzenden der Aufsichtsgremien teilnehmen, oder
- b) Arbeitssitzungen, an denen die Intendanten teilnehmen.

Die Arbeitsteilung, auf den Arbeitssitzungen die laufenden Geschäfte zu erledigen, und auf den Hauptversammlungen Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung zu behandeln, ist ein traditionelles Konfliktfeld, welche der beiden Mitgliederversammlungen ein Problem mit welcher Kompetenz zur Entscheidung zu behandeln hat. Beispiel: Vor zwei Jahren verständigten sich die Intendanten im Rahmen einer Arbeitssitzung auf Werbung nach Mitternacht (die sog. "Dracula-Werbung"). Die Gremienvorsitzenden bewerteten dieses Vorhaben, das später nicht verwirklicht wurde, als Angelegenheit von grundsätzlicher Bedeutung, das im Rahmen einer Hauptversammlung unter Einbeziehung der Gremienvorsitzenden zu behandeln wäre.

Die immer selbstbewußter werdende Konferenz der Gremienvorsitzenden könnte – so SWF-Intendant Hilf (1989) – bei der Intendantenverfassung, die auf Machtkonzentration angelegt ist, ein schnelles Vorgehen der ARD hindern und die Entscheidungsfreudigkeit lähmen.

Ausgangspunkt der Beteiligungsdebatte war eine Klausurtagung und Konferenz der Gremienvorsitzenden im November 1988 in München. Bereits damals diskutierten die Intendanten über erste Strukturveränderungen innerhalb der ARD. Deshalb formulierten die Gremienvorsitzenden ihre Erwartung, vor einer Festlegung evtl. neuer Entscheidungsprinzipien, in den Gang des Entscheidungsfindungsprozesses mit einbezogen zu werden. Auch um die Gemeinschaftsauf- und -ausgaben wollten sie sich kümmern. Dazu sollte ihnen jährlich eine schriftliche Information vorgelegt werden. Außerdem wollten sie im Vorfeld von wesentlichen und kostenträchtigen ARD-Entscheidungen an der Meinungsbildung beteiligt werden, so u. a. an langfristigen Finanzplanungsüberlegungen und Finanzbedarfsanmeldungen an die KEF.

Diese einstimmig beschlossenen Forderungen stießen in der Hauptversammlung bei den Intendanten auf kritische Gegenreaktionen. Ein erster nachhaltiger Kompetenzkonflikt fand statt. Bereits damals erwogen die Gremienvorsitzenden, eine Änderung der ARD-Satzung zu beantragen.

Die juristische Bewertung dieser Anliegen ging davon aus, daß sich die Gremienvorsitzenden seit über 25 Jahren zu regelmäßigen Gesprächsrunden jeweils vor der Hauptversammlung zusammenfinden. Dieses als "Konferenz der Gremienvorsitzenden" bezeichnete Treffen war bis 1992 nicht in der ARD-Satzung genannt. Weil satzungsrechtlich nicht genannt, könne sie, so die Auffassung, selbst keine eigenen Kompetenzen besitzen. Aus dem in der Satzung vorgesehenen Teilnahmerecht ergäbe sich ein Anspruch, Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung zu behandeln, jedoch kein (Mit)entscheidungsrecht. Es handele sich dabei um ein von den Gremienvorsitzenden berechtigt einge-



fordertes Recht zur Meinungsäußerung, zum gemeinsamen Gedankenaustausch, also um eine Art Beratungsbefugnis. Eine Entscheidungskompetenz der Gremienvorsitzenden würde unter Umständen die in den einzelnen Rundfunkgesetzen festgelegten Organzuständigkeiten verletzen, wobei das WDR-Gesetz dem Rundfunkrat innerhalb der ARD und auch im Vergleich zum ZDF-Fernsehrat die umfassendsten Beratungs- und Beschlußkompetenzen zuspricht.

Die Forderung nach einer Beteiligung an Entscheidungsprozessen wurde in Verbindung mit der von den Gremienvorsitzenden 1991 angestoßenen Debatte um strukturelle Veränderungen der ARD erneuert. Faktisch, so ihr **Eindruck**, handelt die Versammlung der jeweils mit der Geschäftsführung ihrer Landesrundfunkanstalten beauftragten Intendanten so, als sei sie ein Gesamtunternehmen, denn sie faßten quasi bindende Beschlüsse, die Finanzen und Unternehmenspolitik der einzelnen Landesrundfunkanstalten beeinflussen. Den 'Sachwaltern des Allgemeininteresses', als deren Repräsentanten sich die Gremienvorsitzenden verstünden, bliebe nur übrig, die Entscheidungen nachzuvollziehen. Mit diesem Status des bloßen Ja-Sagens wollten sie sich vor dem Hintergrund des Rundfunkurteils zum WDR-Gesetz vom 5.2.1991 nicht länger abfinden. Danach hat gesellschaftliche Kontrolle die Aufgabenerfüllung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks zu gewährleisten. Die Konferenz der Gremienvorsitzenden verabschiedete im Juni 1992 den Antrag, ihr Zusammentreten zu Konferenzen nicht nur im Vorfeld von Hauptversammlungen formell in die Satzung aufzunehmen. Auch wollten sie die Öffentlichkeit über ihre Beratungsergebnisse informieren. Juristische Einwände blieben zwar, aber die 'professionelle Seite' erkannte den Wunsch der Gremienvorsitzenden, in erster Linie stärker beteiligt und über ARD-interne Entscheidungsprozesse ausführlicher informiert werden zu wollen. So wurde schließlich im November 1992 sieben Jahre nach dem ersten Vorstoß in § 5 a ARD-Satzung einstimmig die beratende Funktion der Konferenz der Gremienvorsitzenden als Bestandteil der ARD-internen Willensbildung festgeschrieben. Erhielten die Gremienvorsitzenden künftig den Auftrag ihrer 'Hausgremien', Meinungsbildungen zu ARD-relevanten Entscheidungen zu bündeln und zurückzukoppeln und mit einem verbindlichen 'Gremienvotum' zu versehen, entspräche diese Konstruktion dem von den Gremienvorsitzenden vorgeschlagenen 'Gremiendach', wodurch Entscheidungsverfahren mit Gremienbeteiligung beschleunigt werden könnten.

Die Beteiligung der Gremien hat im konkreten Fall der Finanzbedarfsanmeldungen an die KEF eine neue Qualität erhalten. Die KEF erwartet, daß Innovationsprojekte, für die ein finanzieller Bedarf angemeldet wurde, zuvor mit einem positiven Votum der Aufsichtsgremien der Rundfunkanstalten versehen werden. Davon will die KEF die Anknüpfung der Projekte abhängig machen.

Der von den Ländern derzeit ausgehandelte neue Rundfunkfinanzierungsstaatsvertrag soll eine entsprechende Regelung vorsehen. So war es ein Novum für den Rundfunkrat und für den Verwaltungsrat des WDR, vor Abgabe



an die KEF die Gesamtbedarfsanmeldung der ARD sowie speziell den Finanzbedarf des WDR bis zum Jahr 2 000 zu beraten und diesem zuzustimmen. Als Fortschritt in Richtung einer zentralisierten Entscheidungsebene ist die Behandlung der KEF-Anmeldungen im Rahmen der ARD-Mitgliederversammlungen zu werten. Erstmals wurden die Vorhaben nicht nur gesammelt und vom ARD-Vorsitzenden als 'Briefträger' an die KEF weitergegeben, sondern sie wurden sortiert und es wurden Prioritäten gesetzt. Zum Beispiel wurde der Gesamtbedarf für technische Innovationen von ca. 800 Mio. DM auf rd. 347 Mio. DM reduziert. Insgesamt wurden über 450 Mio. DM für technisch hoch interessante Projekte gestrichen. Alle Intendanten akzeptierten, daß größere Projekte mit digitalem Fernsehen erst ab 2001 möglich sind. Auch die Ansätze für HDTV wurden gestrichen, obwohl dies nach Expertenmeinung trotz Digitalisierung eine Zukunftstechnologie bleibt.

5. Vorbereitung der Beschlüsse

Die Vorbereitung der Beschlüsse geschieht in den Kommissionen der ARD. Es gibt die ständigen Fachkommissionen, die aus den sachlich zuständigen Direktoren der ARD-Rundfunkanstalten bestehen: Juristische Kommission, Technische Kommission, Finanzkommission, Hörfunkkommission sowie die Ständige Programmkonferenz für das ARD-Fernsehgemeinschaftsprogramm 'Erstes Deutsches Fernsehen' und die Kommission der 'Dritten Fernsehprogramme'. Außerdem gibt es zu bestimmten Sachgebieten Einzelprojekten oder Einzelfragen gewidmete Kommissionen, zum Beispiel Auslandskommission, Postkommission, Kommission für Investitionsplanung und Rationalisierung, Medienkommission (s. ARD-Jahrbuch 1994, Seite 225 ff). Die ständigen Kommissionen haben wiederum Unterkommissionen eingerichtet.

Die Entscheidungen der Ständigen Kommissionen haben bei **einstimmiger** Beschlußfassung für die ARD **verbindlichen** Charakter (Seidel, Seite 27). Auf den Arbeitssitzungen und Hauptversammlungen können somit verstärkt Grundsatfragen und aktuelle Probleme erörtert werden.

Diese Vielzahl von Institutionen leisten sicher ihren Beitrag zum negativen Image der ARD, das als kompliziert und unwirtschaftlich gilt und so auch von Hauptamtlichen mehr oder weniger streng bewertet wurde.

Diese Formen der Zusammenarbeit machen die Entscheidungsvorbereitungen zeitraubender und aufwendiger als bei einer zentralen Anstalt. Sie sind der Preis für ein funktionierendes föderales System (Seidel, Seite 28). So die strukturelle ARD-Kritik auch 1989 vom scheidenden SWF-Intendanten Willibald Hilf: Aus seiner Sicht resultiert die Führungsschwäche der ARD aus der Verpflichtung, unter damals neun autonomen Anstalten Konsens oder doch eine tragfähige Mehrheit für Entscheidungen zu finden. Betroffen seien davon insbesondere die Aktivitäten, die die Gemeinschaft für alle wahrnehme, der Filmeinkauf,



die Möglichkeiten der Koproduktion, Fragen der Verwertung, Fragen eines gemeinsamen Marketings und insgesamt der Unternehmensstrategie. Auch Manfred Buchwald, Intendant des SR, plädierte für noch mehr Schwerpunktbildung und Aufgabenteilung im Programm sowie für eine Stärkung der Kompetenzen des ARD-Vorsitzenden. Die Beratungs- und Beschlußabläufe müßten aus seiner Sicht beschleunigt werden. "Der Vorsitzende eines so großen und wichtigen Medienunternehmens muß in der Lage sein, Entscheidungen aus dem Stand zu treffen und sie im Nachhinein zu verantworten. Bei uns läuft es umgekehrt. Er muß sich erst durch viele Instanzen verantworten, ehe er einem Fragenden Antwort geben kann. Das setzt uns in einen ungeheuren Nachteil gegenüber der spontanen Handlungsfähigkeit und -kompetenz, beispielsweise der kommerziellen Veranstalter."⁴

Das ARD-Verfahren hat auch Vorteile. Es sichert eine umfassende Beurteilung des Sachverhalts. Vielfältiger Sachverstand, unterschiedliche Blickwinkel gehen darin ein. Wenn die Brisanz einer Entwicklung erkannt wird und diese Überlegungen frühzeitig beginnen und sehr zielorientiert sind, dient es der Entscheidungsfähigkeit. Aktuelles Beispiel: die laufenden Verhandlungen um die 'Set-Top-Box'. Hierbei geht es auf dem Weg in die Multimedialität darum, in Verhandlungen mit Netzbetreibern, Diensteanbietern und Geräteindustrie einen diskriminierungsfreien Zugang zu Decodersystemen (conditional access) und gemeinsamer Schnittstelle (common interface) zu sichern. Wenn die Politik der Geräteindustrie keine Verpflichtung auferlegen würde, eine gemeinsame Schnittstelle für die Decoder anzubieten, entscheidet derjenige, der Decoder verkauft, welche neuen Dienste und Programmangebote er darin anbietet. Diese Diskussion ist auf europäischer Ebene noch nicht entschieden. An Überlegungen zur Entwicklung dieses Decoders, der sogenannten Set-Top-Box, beteiligen sich auch ARD und ZDF mit Dritten (RTL, CLT, Bertelsmann und Telekom).

6. Beteiligung der 'Anstalts'-Gremien - Beispiele schwieriger Entscheidungsprozesse

Parallel zu den Beratungen auf ARD-Ebene müssen die Kompetenzen der Aufsichtsgremien der Landesrundfunkanstalten mit gesehen werden. Der WDR-Rundfunkrat hat die weitgehendsten Zustimmungsbefugnisse. Die gesetzlich vorgegebene Rückkopplung könnte den schnellen Entschluß des WDR-Intendanten blockieren.

6.1. Beteiligung am Europäischen Kulturkanal ARTE

⁴ Vgl. epd vom 14.3.1990.



Am 4. November 1988 hatten die Regierungen Frankreichs und Deutschlands sich grundsätzlich für die Schaffung eines deutsch-französischen Fernsehkanals ausgesprochen und vereinbart, die Möglichkeiten der Realisierung zu prüfen. Dazu wurde auf Regierungsebene eine Arbeitsgruppe eingesetzt, an der für die ARD SWF-Intendant Hilf teilgenommen hatte. Die ARD hatte ihre grundsätzliche Bereitschaft erklärt, sich an dem Projekt zu beteiligen, sofern die Finanzierbarkeit gewährleistet wird. Skeptische Haltungen gab es auf Länderebene bei den Landtagen, insbesondere im nordrhein-westfälischen Landtag. Im WDR-Rundfunkrat erhielt der Intendant am 11.4.1989 Unterstützung bei seinen Bedenken gegen das auf hoher politischer Ebene vereinbarte bilaterale Projekt. Am 21. Juni 1989 sprach sich das Gremium nach ausführlicher Debatte der finanziellen, programmlichen und technischen Überlegungen einstimmig gegen den deutsch-französischen Kulturkanal aus. Einstimmig unterstützte es den Intendanten und den Vorsitzenden des Rundfunkrats, das Projekt in der nächsten ARD-Hauptversammlung aus finanzpolitischen und programmpolitischen Gründen abzulehnen. Eine solche Haltung könnte – so die damalige Befürchtung – wegen der Verknüpfung mit der zugesagten Finanzierung über die Rundfunkgebühren als Verzicht auf die nächste Gebührenerhöhung interpretiert werden. In der Hauptversammlung wurde dann die Beteiligungsbereitschaft der ARD nochmals pro und contra erörtert. Von den Gremien **einer** Rundfunkanstalt lag die Zustimmung zur Beteiligung vor. Im gleichen Monat verabschiedete die Ministerpräsidentenkonferenz ihr Votum, das Projekt eines deutsch-französischen Kulturkanals durchzuführen und mit der ARD die rechtlichen, organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen zu klären. Mit der Finanzierungszusage meinte die NRW-Landesregierung, den Bedenken des WDR-Rundfunkrats zu einem ganz wesentlichen Teil Rechnung getragen zu haben. Im September debattierte der Rundfunkrat erneut über das Projekt. Sorge wurde laut, ob die Finanzierungszusage rechtzeitig und kontinuierlich eingelöst werde. Rundfunkratsmitglieder problematisierten das Projekt grundsätzlich. Ein solches von der Politik gewollte Projekt stelle einen Eingriff in die Programmfreiheit der Rundfunkanstalten dar, mit der Folge, daß anderen, aus der Sicht der ARD erforderlichen Programmen Geld entzogen werde. Und es sollte ein gesamteuropäisches, nicht nur ein bi-nationales Projekt sein. Ungeachtet der Diskussionen in den Gremien der ARD-Rundfunkanstalten und auf ARD-Ebene schritten die Vorbereitungen fort. Im November 1989 teilte der damalige ARD-Vorsitzende mit, daß sich die ARD entschieden hätte, das Projekt aktiv zu unterstützen. Dem Südwestfunk sollte die Federführung übertragen werden, als Sitz der nationalen Stelle wurde Baden-Baden bestimmt. Gremiovorsitzende anderer ARD-Anstalten plädierten für Zustimmung, während andere wiederum das Projekt nach wie vor entschieden ablehnten. In die Beratungen fiel der Prozeß der deutsch-deutschen Einigung, so daß die Sitz-Entscheidung für Baden-Baden in Frage gestellt und angeregt wurde, Berlin zum nationalen Standort des Kulturkanals zu machen. Die Hauptversammlung



beschloß, sich an den Vorarbeiten für einen europäischen Kulturkanal zu beteiligen. Der SFB behielt sich ausdrücklich die von den Ministerpräsidenten vorgesehene Möglichkeit eines späteren Beitritts vor. Vom WDR wurde kein solcher Vorbehalt abgegeben, was folglich in der Rundfunkratsitzung im Dezember 1989 unter Hinweis auf die vom Rundfunkrat beschlossene Ablehnung des Projekts moniert wurde. Der Vorsitzende des Rundfunkrats berichtete, er hätte dem ARD-Vorsitzenden nicht geraten, aus den Verhandlungen auszusteigen, sondern weitere Verhandlungserfolge zu erreichen, um Zeit zu gewinnen. Auf ARD-Ebene wurde vereinbart, in der Hauptversammlung im Juni 1990 die Vertragsgrundlagen möglichst abschließend zu behandeln. Zuvor leitete der Intendant die Vertragsunterlagen dem Rundfunkrat zur Kenntnis zu mit dem Beschlußvorschlag, die Information über die Beteiligung des WDR an diesem Projekt zur Kenntnis zu nehmen. Der Rundfunkrat bestätigte einstimmig seine ablehnenden Haltung vom Vorjahr.

Auch der Verwaltungsrat wurde in die Beratungen einbezogen. Er nahm die Information, daß der WDR der Beteiligung am EKK zustimmen wolle, zur Kenntnis, bat aber den Intendanten, vor Vertragsschluß auf Konditionen hinzuwirken, u.a. weitere Satellitenaktivitäten der ARD rundfunkstaatsvertraglich zu ermöglichen.

Die Hauptversammlung verabschiedete wie geplant im Juni 1990 die Verträge unter bestimmten Bedingungen zur Finanzierung und zu weiteren Satellitenaktivitäten. Unter Hinweis auf die nochmalige Ablehnung des WDR-Rundfunkrats enthielt sich der WDR-Intendant der Stimme, ebenso der SFB-Intendant, der auf übereinstimmende Bedenken mit denen des SFB-Rundfunkrats verweisen konnte. 7 Landesrundfunkanstalten stimmten den Vertragsgrundlagen zu (Beispiel für einen Mehrheitsbeschluß).

Im Dezember 1990 vertagte der WDR-Rundfunkrat auf Empfehlung des sachlich federführenden Fachausschusses die Entscheidung über eine Beteiligung des WDR am Europäischen Kulturkanal, bis der nordrhein-westfälische Landtag die bevorstehende Debatte über die Ratifizierung des von den Ministerpräsidenten der Länder unterzeichneten Vertrags geführt hat (mehrheitlicher Beschluß des Rundfunkrats). Diese Haltung des WDR-Rundfunkrats hatte zur Folge, daß die deutsche Trägergesellschaft ARTE Deutschland TV GmbH am 13.3.1991 vom BR, RB, NDR, SR, SDR und SWF gegründet wurde. Nicht beteiligt waren zu diesem Zeitpunkt WDR, SFB, HR sowie die neu entstandenen Rundfunkanstalten ORB und MDR. Für den Fall, daß diese Rundfunkanstalten dem Projekt später beitreten, wurden vertraglich Abtretungsmöglichkeiten der Geschäftsanteile vorgesehen. Auch in den Aufsichtsgremien, in den Programmbeiräten der ARTE Deutschland Baden-Baden und der ARTE G.E.I.E. in Straßburg waren die nicht beteiligten Rundfunkanstalten nicht präsent. Dies änderte sich mit der Zustimmung zu dem Beitritt, die der WDR-Rundfunkrat am 19.12.1991 gab. Zuvor waren nochmal die Fachausschüsse des



Rundfunkrats (Programmausschuß, Haushalts- und Finanzausschuß und Ausschuß für Fragen der Rundfunkentwicklung) zu Stellungnahmen gebeten worden.

Das ARTE-Beispiel belegt die Komplexität von Entscheidungen, die ein öffentlich-rechtlich organisierter Rundfunk zu berücksichtigen hat. Seine Selbstgestaltungsmöglichkeiten sind im Vergleich zu Privatunternehmen begrenzt, seine Finanzausstattung kann er ebenfalls nur begrenzt selbst beeinflussen. Die Politik entscheidet über die Rahmenbedingungen des Handelns, bestimmt Auftrag, Bewegungsspielräume und Finanzgrundlagen oder gibt wie hier Impulse für neue Rundfunkaufgaben, die durchaus an anderer Stelle mit mehr Erwartungen an Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit verbunden werden können, wie im Staatsvertrag über den Rundfunk im Vereinten Deutschland von 1991 geschehen. Über die Mitgliedschaft von Parlamentariern/innen im Rundfunkrat fließen Meinungsbildungen auf landespolitischer Ebene in die Beurteilungen von Vorhaben und in die Willensbildung der Aufsichtsgremien ein. Aber auch ARD-interne Standortinteressen spielen eine Rolle, wie das SFB-Beispiel zeigt. Angesichts dieser Verwobenheit von Gremienwillensbildungsprozessen mit politischen Entscheidungen, die sich in der Rundfunkpraxis bewähren müssen, fungiert der öffentlich-rechtliche Rundfunk als eine Art Politik-Controlling. Dies gilt nicht nur für ARTE, sondern auch für die Bewertung des rundfunkstaatsvertraglich gewährleisteten Rechts auf Kurzberichterstattung und des auf dieser Grundlage ermöglichten Sponsorings sowie für das darin geregelte Medienkonzentrationsrecht. Solche Aspekte sind mit Effizienzkriterien nicht zu bewerten. Effiziente Aufgabenwahrnehmung muß sein. Dazu ist beispielsweise der WDR per Gesetz verpflichtet. Und er kommt dieser Pflicht seit vielen Jahren erfolgreich nach. In einem Positionspapier von Oktober 1994 hat der WDR-Rundfunkrat die Bedeutung des vom WDR entwickelten Instrumentariums zur rationelleren Ressourcennutzung ausdrücklich anerkannt.

6.2. Der Fall Bundesliga

Von 1963 bis 1987/88 hatte die ARD die Exklusivrechte an allen neun Begegnungen eines Fußball-Bundesligaspieltags. Die Rechte für die Spielzeit 1987/88 waren für ca. 18 Mio. DM zu erwerben. 1966 zahlen ARD und ZDF für die Bundesliga-Übertragungsrechte noch ganze 640.000,- DM. Eine Zäsur markiert der Vertragsabschluß zwischen dem DFB und der Ufa im Mai 1988. Die Ufa erwarb die Übertragungsrechte am Bundesligafußball für die Dauer von drei Jahren zu einem Preis, der erstmals über 100 Mio. DM lag. RTL setzte das Sportmagazin "Anpfiff" gegen die ARD-"Sportschau". Für die Spielsaison 1991/92 zahlte RTL noch 55 Mio. DM. Dann trat die Springer/Kirch-Tochter ISPR auf den Markt und erwarb vom DFB die Rechte am Bundesligafußball für die nächsten 5 Jahre zum Preis von 700 Mio. DM. Für diese Summe verkaufte ISPR die Erstsenderechte an Sat.1. Der Sender zahlte pro Spielsaison 140 Mio. DM.



ARD und ZDF wurde das Zeitverwertungsrecht ab 19.21 bis 20.00 Uhr jeweils in den Regionalprogrammen der ARD und/oder in den III. Programmen für 55 Mio. DM angeboten, womit das Ende der ARD-„Sportschau“ verbunden war. Auf ARD-Ebene war nun zu entscheiden, ob man dieses Angebot wahrnimmt oder als Alternative des rundfunkstaatsvertraglich gewährleistete Recht auf Kurz-Berichterstattung nutzt. Bereits 1987 standen ARD und ZDF vor der Frage, ob sie gegen die kommerziellen Rechtekäufer Ufa/Bertelsmann mitbieten sollten. Möglicherweise hätte man für eine Summe von 100 Mio. DM die Rechte erhalten. Die nach damaligen Vorstellungen *‘unanständig hohe’* Vertragssumme war in der ARD und beim ZDF nicht durchzusetzen. In den Verhandlungen mit dem DFB um die Spielsaison 1992/93 machten die öffentlich-rechtlichen Vertreter die Erfahrung, daß die Interessenlage im DFB auf einen Vertragsabschluss mit ISPR abzielte, was dann auch eintrat.

Bei Verhandlungen um Sportrechte stellen ARD und ZDF eine gemeinsame Verhandlungsdelegation. Federführend für die ARD ist BR-Intendant Scharf tätig, für das ZDF verhandelt Intendant Stolte. Den Verhandlungsführern zur Seite stehen Rechts- und Sportexperten, so der Sportkoordinator der ARD. Also ein schwieriges, kompliziertes Feld, in dem entschieden werden mußte.

Der Rundfunkrat des WDR, der laut WDR-Gesetz Verträgen in einer bestimmten Größenordnung zustimmen muß, hatte noch vor Bekanntwerden der Vertragsgrundlagen überwiegend die Nutzung des Rechts zur Kurzberichterstattung befürwortet. Den programmlichen Nutzen des Zweitrechteerwerbs für eine regionalisierte Berichterstattung im ARD-Programm bewertete er im Vergleich zu den Kosten geringer. Ferner gab es Zweifel, ob es strategisch richtig ist, durch den Zweitrechteerwerb für eine profitablere Finanzierung der horrenden Vertragssumme zu sorgen. Unter den Intendanten gab es zunächst eine Mehrheit pro Zweitrechteerwerb, während eine Minderheit auf die Kurzberichterstattung setzte. Auch die *‘Anstalts’*-Gremien setzten mehrheitlich auf die Nutzung der Kurzberichterstattung. Im Juni 1992 vermittelte ihnen ein Sachstandsbericht des Verhandlungsführers den Eindruck, daß die ARD den Vertrag abschließen werde. Auch einige Gremienvorsitzende warben dafür, nicht nur einseitig auf Kurzberichterstattung zu setzen, sondern diesen Vertragsabschluss gutzuheißen. Verwiesen wurde auf die bis jetzt ausstehende Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts zur Kurzberichterstattung. Bislang konnte dieses Recht in der Praxis nicht durchgesetzt werden. In einer Resolution hielten die Gremienvorsitzenden als Kompromiß fest, daß die Nutzung des Kurzberichterstattungsrechts auch dann grundsätzlich offenbleiben muß, wenn sich die ARD zum Kauf der Zweitrechte entschließen sollte. Dazu fand eine ausführliche Debatte in der Hauptversammlung am 24. Juni 1992 statt, in der nochmals pro und contra der beiden Varianten erörtert wurden. Der WDR-Intendant stimmte der Linie des Verhandlungsführers zu. Maßgebend für ihn war die Versorgung



der Haushalte in Nordrhein-Westfalen mit Bundesligafußball. Ein Grundsatzbeschuß kam nicht zustande. Am 16. Juli 1992 berichtete der Intendant dem WDR-Rundfunkrat über die am Vortag beendeten Vertragsverhandlungen mit ISPR. Das ZDF hatte den Zweitrechtevertrag bereits unterzeichnet. Dem Rundfunkrat lagen Informationen zum Inhalt des Vertrags vor. Erwartet wurde die Abgabe einer Absichtserklärung, einem Vertragsabschluß zwischen der ARD und der ISPR zuzustimmen, sobald die nach dem Gesetz erforderliche schriftliche Stellungnahme des Verwaltungsrats, der noch nicht damit befaßt werden konnte, vorliegt. Diese Absichtserklärung würde den Intendanten legitimieren, den Vertrag mit ISPR zu unterzeichnen.

Aus dem Rundfunkrat wurde zunächst überwiegend Ablehnung formuliert, was den Vorsitzenden zu der Feststellung veranlaßte: "Gegenwärtig wird die Handlungsunfähigkeit der ARD unter Konkurrenzbedingungen öffentlich vorgeführt." Nach langer Debatte erhielt die erwartete Absichtserklärung zunächst keine Mehrheit. Zwischendurch wurde die Information eingegeben, daß alle anderen ARD-Anstalten außer dem WDR dem Vertrag zugestimmt hätten. Dadurch, daß ein Mitglied des Rundfunkrats dem Beschlußvorschlag des Intendanten als eigenen Antrag übernahm, konnte letztlich die Zustimmung zu dem Vertragsabschluß eingeholt werden. Vor allem diese Meinungsbildung diente später den 19 Mitgliedern des Rundfunkrats als Beleg für die Notwendigkeit ihrer Empfehlung, marktrelevante Bereiche aus den Landesrundfunkanstalten auszugliedern und zu verselbständigen. Zwei Jahre dauerte es noch, bis in einem ARD/ZDF-Spitzengespräch im Dezember 1994 die Einrichtung einer Sportrechteagentur vereinbart wurde, die auch Sponsoring, Merchandising und Werbung mit übernimmt. Im Mai 1995 waren die Vorbereitungen so weit gediehen, daß Klarheit bestand, diese Agentur in Form einer GmbH einzurichten. Auch die Höhe des Stammkapitals steht fest. Benannt wurde der aus je vier Vertretern von ARD und ZDF bestehende Aufsichtsrat der Sportrechteagentur. Zum 1. September 1995 soll die Agentur ihre Arbeit aufnehmen.

7. Exemplarisch "Das ERSTE"

7.1. Handlungsgrundlagen

Zur Veranstaltung des Fernsehgemeinschaftsprogramms DEUTSCHES FERNSEHEN schlossen die Landesrundfunkanstalten am 27. 3. 1953 einen Fernsehvertrag. Dieses ERSTE DEUTSCHE FERNSEHEN wird seit dem 1. November 1954 von allen ARD-Anstalten bundesweit verbreitet. Fünf Jahre später bekräftigten die Länder ihre Kompetenz in Rundfunkfragen am 17.4.1959 mit dem Abkommen über die Koordinierung des ERSTEN FERNSEHPROGRAMMS, worin sie die Rundfunkanstalten ermächtigten und ver-



pflichteten, gemeinsam ein Fernsehprogramm zu gestalten. Diese Verpflichtung wurde in den ab 1. 1. 1992 geltenden ARD-Staatsvertrag übernommen.¹⁾

In den 'Fernsehvertrag' werden die Teile des **Gemeinschaftsprogramms** festgelegt. Dazu gehören das Abendprogramm ab 20.00 Uhr, Nachmittagsprogramm von Montag bis Freitag, Wochenendprogramm (Samstagnachmittag, Sonntagvormittag, Sonntagnachmittag). Alles andere, was noch zu sehen ist, sind ARD-/ZDF-Gemeinschaftsstrecken. Festgelegt werden ferner die Pflichtanteile, die von den einzelnen Mitgliederanstalten zu erbringen sind. So hat der WDR beispielsweise einen Pflichtanteil von 22 % zu erbringen. Der NDR 16,5 %, der BR 14,5 %, kleinere Anstalten wie ORB 2 %, Radio Bremen 2,75 % und auch der SR 2,75 %. Diese prozentuale Aufteilung gilt für das gesamte Programm, d.h., jede Anstalt hat diesen Pflichtanteil in allen Programmsparten zu erfüllen, in Politik, Gesellschaft und Kultur, Fernsehspiel, musikalischen Sendungen, Unterhaltung, Familienprogramm, Spielfilm, Sport und kirchliche Sendungen. Diese Pflichtanteile können mit unterschiedlichem Kostenaufwand erfüllt werden, und darin liegt ein Problem. So kann zum Beispiel in der Sparte Fernsehunterhaltung der Pflichtanteil durch eine preiswerte Talk-Show oder durch eine kostenaufwendige Unterhaltungssendung wie "Verstehen Sie Spaß?" ausgefüllt werden. Die Vorgabe von Pflichtanteilen kann nicht verhindern, daß die einzelnen Anstalten in ihren Fernsehbetats unterschiedliche Schwerpunkte setzen. Der WDR setzt 200,2 Mio. DM zur Produktion von Beiträgen für das ERSTE ein, 147,7 Mio. DM für das Dritte. Im Vergleich dazu setzt Bayern seit Jahren den finanziellen Schwerpunkt auf sein III. Programm.²⁾

Deshalb enthielten die im März 1992 beschlossenen Thesen der ARD-Gremienvorsitzenden zur Zukunft der ARD die Empfehlung, die ARD-Sender zu

¹⁾ Zu den Handlungsgrundlagen gehört unter anderem noch die Verwaltungsvereinbarung über die Zusammenarbeit der III. Fernsehprogramme, die seit 1971 existiert und 1993 überarbeitet wurde. Ziel dieser Vereinbarung ist es, die selbständige Programmgestaltung der einzelnen Rundfunkanstalten mit einer vielfältigen Nutzung des verfügbaren Programmavorrats zu verbinden, den austauschfähigen Produktionen der Anstalten eine möglichst große Verbreitung zu gewährleisten und die Voraussetzung für ein gleichrangiges Programm in allen Sendebereichen zu schaffen. Das Verfahren ist im einzelnen geregelt. Ein ansehnlicher Anteil der gesamten Sendezeit der Dritten wurde aus dem Programmpool bestritten. Der WDR bringt hier mehr ein, als er entnimmt. Dies ist ein Teil seiner als 'stillen Finanzausgleich' bezeichneten Zusatzleistung für die Gemeinschaft.

²⁾ Ein weiteres Länderabkommen ermächtigte und verpflichtete die Rundfunkanstalten, einen angemessenen Finanzausgleich durchzuführen. Der Finanzausgleich ist ein traditionelles Instrument des Rundfunkföderalismus in Deutschland, das bereits in der Weimarer Zeit praktiziert wurde. Diese Tradition wurde im Nachkriegsdeutschland fortgeführt. Der NWDR unterstützte Radio Bremen aus seinem Gebührenaufkommen. 1954 wurde der Bayerische Rundfunk ebenfalls leistungspflichtig. Die Finanzausgleichsmasse betrug damals insgesamt 8,33 Mio. DM. Zu den Empfängern gehörten außer RB, der HR, SDR und SWF. Heute umfaßt die Finanzausgleichsmasse 187,7 Mio. DM, wozu der WDR 83,5 Mio. DM einbringt. Empfangende Anstalten sind SR, RB und SFB. -- Auflage im Staatsvertrag vom August 1991 war, keine weitere ausgleichsbedürftige Anstalt in die ARD aufzunehmen. Was auch gelang: Das ORB-Modell beweist, daß kleinere Anstalten nicht von vornherein unwirtschaftlich sind, sondern durchaus finanziell auf eigenen Füßen stehen können.



verpflichten, mit einem festgelegten Mindestanteil ihrer Programmmittel das ERSTE als Markenzeichen des Deutschen Fernsehens zu stützen. In den gemeinsamen Thesen der ARD-Intendanten und -Gremienvorsitzenden, verabschiedet in der Hauptversammlung am 22.11.1992, ist diese Empfehlung nicht mehr enthalten. Geblieben ist ein Appell an alle ARD-Sender, das ERSTE zu stützen. Die weitergehende Vorgabe war nicht konsensfähig.

7.2. Programmorganisation

Zusammengestellt wird das Erste Fernsehprogramm durch die Ständige Fernsehprogrammkonferenz, die aus den Intendanten bzw. den Fernsehprogrammleitern als ihren Beauftragten gebildet wird. Der Vorsitz obliegt dem Programmleiter Deutsches Fernsehen. Die in München beim BR angesiedelte Programmleitung arbeitet mit einem kleinen Stab hauptamtlicher Mitarbeiter/innen. Der WDR favorisiert die Stärkung der Programmleitung, der bereits einige zusätzliche Aufgaben, beispielsweise die Marketingkompetenz für das ERSTE übertragen wurde.

Die Selbstverpflichtung, ein gemeinsames Fernsehprogramm zu veranstalten, bedarf einer Entscheidungsstruktur, die alle ARD-Mitglieder beteiligt. Dies gelingt unter anderem durch den Einsatz von Koordinatoren für die einzelnen Programmsparten. Neben zwei hauptamtlichen Koordinatoren für Politik, Gesellschaft und Kultur (SWF) und für Auslandsfragen (BR), haben die Fernsehprogrammleiter der einzelnen Sender nebenamtlich Koordinationsaufgaben übernommen. Sport koordiniert zum Beispiel der Fernsehprogrammleiter des SR, Fernsehspiele der Fernsehprogrammleiter des NDR. Unterhaltung wird koordiniert vom SWF-Fernsehprogrammleiter. Die Koordination für Filmförderung obliegt dem WDR. Die Koordinatoren leiten jeweils die für ihren Sektor eingerichtete Unterkommission, in denen die zuständigen Programmleiter der Landesrundfunkanstalten vertreten sind. Auf die Beratungsergebnisse dieser Unterkommissionen greift die ständige Fernsehprogrammkonferenz in Sitzungen und regelmäßigen **Schaltkonferenzen** zurück. Beschlüsse über die von den einzelnen Rundfunkanstalten vorgelegten Pläne und Vorschläge zur Gestaltung des Ersten werden mit **einfacher Mehrheit** gefaßt. Jede Rundfunkanstalt hat eine Stimme. Bei Stimmengleichheit entscheidet der Vorsitzende. Die Ständige Programmkonferenz kann auf Empfehlung des Vorsitzenden beschließen, Anstalten mit der Herstellung bestimmter Sendungen zu beauftragen. Andererseits haben die Rundfunkanstalten wiederum das Recht, auf die Ausstrahlung von Teilen des Fernsehgemeinschaftsprogramms zu verzichten und es durch einen eigenen Beitrag zu ersetzen. Bei Ablehnung eines Beitrags hat die betroffene Anstalt neue Vorschläge einzubringen.



Aus diesem komplexen Abstimmungsgebilde wurden die vor zwei Jahren eingerichteten Gemeinschaftsredaktionen für Serien im Hauptprogramm und für den Vorabend herausgehoben.

Manche der von den Kommerziellen eingesetzten Serien, in den meisten Fällen US-Ankäufe, aber auch die Eigenproduktionen haben sich als "Renner" insbesondere beim jungen Publikum erwiesen. Insofern erschien es sinnvoll, alle kreativen und finanziellen Ressourcen zu bündeln, um Programmqualität zu produzieren, die Publikum von den Kommerziellen abzieht.

Die Gemeinschaftsredaktion Vorabend wurde als sinnvoll erkannt, weil in dieser Strecke Werbung plaziert wird, die ein attraktives Programmumfeld braucht. Der Erfolg stellte sich bei den Werbebuchungen und in der Publikumsresonanz ein. Eine bundesweite einheitliche Strecke macht Sinn, hat sich als erfolgreich erwiesen. Beide Daily Soaps "Verbotene Liebe" und "Marienhof" ziehen das jüngere Publikum an, das auch von der Werbewirtschaft umworben wird. Eine weitere Gemeinschaftsredaktion für 'Große' Unterhaltung wurde im Dezember 1994 angedacht, aber noch nicht konkret vereinbart. In seinem einstimmig verabschiedeten Positionspapier unterstützte der WDR-Rundfunkrat ausdrücklich diese unter Wettbewerbsaspekten vollzogene Bündelung von Ressourcen und Verantwortung. Die föderale Vielgestaltigkeit muß darunter nicht leiden, wenn sie ein programmkonzeptioneller Orientierungspunkt bleibt.

Nur ein Hinweis auf den ARD-Programmbeirat soll hier genügen. Dieses Gremium berät den ARD-Programmdirektor. Auch dieses Verhältnis ist nicht frei von Spannungen und Konflikten. Die Beratungsergebnisse des Beirats halten jedoch die Willensbildung nicht auf, sie können sie beeinflussen.

Durch die gemeinsame Veranstaltung des ERSTEN deutschen Fernsehens hat (siehe Herrmann) die ARD den Charakter einer lockeren Arbeitsgemeinschaft verloren und sich zu einer äußerst engen Gemeinschaft entwickelt.

8. ARD-Einrichtungen

Das Kürzel ARD wird vor allem mit dem Ersten Deutschen Fernsehprogramm in Verbindung gebracht. Was dahinter steht, ist oft nicht bekannt. Deshalb sollen die teilweise gemeinsam mit dem ZDF getragenen Einrichtungen der ARD hier nur kurz aufgeführt werden. Die föderale Finanzierungsstruktur der Gemeinschaftsaktivitäten wäre ein eigenständiges Thema.

- ◆ *DEGETO Film GmbH*, 1959 gegründet von den ARD-Rundfunkanstalten und deren Werbegesellschaften, zuständig für Filmeinkauf; inzwischen unterstützt durch Europool.



- ◆ *Institut für Rundfunktechnik (IRT)*: 1956 gegründet, zuständig für Forschung und Entwicklung auf dem Gebiete der Rundfunktechnologie.
- ◆ *Schule für Rundfunktechnik (SRT)*: 1964 gegründet, Beitritt des WDR 1966, übernimmt die Ausbildung für den technischen Betrieb der Rundfunkanstalten.
- ◆ *GEZ*, 1973 gemeinsam mit dem ZDF eingerichtet, um den Gebühreneinzug eigenhändig zu übernehmen. Bis dahin war es eine Aufgabe der Post. Der Rationalisierungserfolg wird mit mehr als 100 Mio. DM jährlich beziffert.
- ◆ *Zentrale Fortbildung der Programmmitarbeiter (ZfP)*: 1978 ebenfalls gemeinsam mit dem ZDF eingerichtet.

Darüber hinaus ist die ARD als Mitglied der Europäischen Rundfunkunion (UER/EBU) auf internationaler Rundfunkebene vertreten. Im Rahmen der Eurovision findet zwischen den Mitgliedern ein reichhaltiger und regelmäßiger Programmaustausch sowie ein täglicher Nachrichtenaustausch statt. Zeitweilig schalten sie sich zu einem gemeinsamen Fernsehprogramm zusammen. Eine weitere wichtige Aufgabe der UER besteht in der Wahrnehmung der Rundfunkinteressen gegenüber europäischen und internationalen Organisationen, insbesondere der EU und dem Europarat. Auf europäischer Ebene ist die ARD mit einem Verbindungsbüro in Brüssel vertreten, was sich sehr bewährt hat.

Die Gremienvorsitzenden haben sich intensiv mit diesen Gemeinschaftsaktivitäten (GSEA) befaßt und waren übereinstimmend von der Wirtschaftlichkeit dieser Zusammenarbeit überzeugt. Auch die Gremienvorsitzenden gingen bei ihren Forderungen nach Binnenreformen davon aus, daß sich hinter dem Kürzel ARD mehr verbirgt, als in Programmleistungen sichtbar wird. Die Tochtergesellschaften und Beteiligungen der ARD-Anstalten, die teilweise gemeinsam mit dem ZDF getragenen Gemeinschaftseinrichtungen, ihre kulturellen Ressourcen, Orchester, Chöre und ihre Filmfördersysteme stellen einen Wirtschaftsfaktor von eminenter kultureller Bedeutung dar.

Von den politisch Verantwortlichen forderten die Gremienvorsitzenden eine Rundfunkpolitik, die neben der klassischen Funktion als unverzichtbares Medium zur Gewährleistung eines demokratischen Meinungsbildungsprozesses auch seiner kultur- und wirtschaftlichen Bedeutung Rechnung trägt, in dem es die Funktionsfähigkeit des öffentlich-rechtlichen Rundfunks im dualen System sichert.

1992 stand die ARD mit einem Umsatz von 7 Mrd. DM auf Platz 9 unter den größten Medienunternehmen der Welt (Fernsehdienst Nr. 20 vom 22.4.1992).

9. Bewertungen

Anfang dieses Jahres behaupteten Biedenkopf/Stoiber in ihren 16 Thesen, daß sich die ARD in den vergangenen 30 Jahren von einer "dienenden Arbeitsgemeinschaft" zu einem "konzernähnlichen Gebilde" entwickelt hat. Ehemals selbständige Landesrundfunkanstalten wären "de facto Tochtergesellschaften", "zentralistisch kontrolliert" von der "Konzernleitung".

Entspräche dieses Szenario der Realität, hätten sich die Gremienvorsitzenden 1991 im Zuge der vereinigungsbedingte Debatte um die Neuordnung der Rundfunklandschaft nicht veranlaßt gesehen, die ARD-intern und immer wieder auch öffentlich geübte Kritik an der Schwerfälligkeit der ARD-internen Willensbildung auf den Punkt zu bringen. Sie forderten einen modifizierten Turnus des Geschäftsführungswechsels, die Einrichtung eines "Generalsekretariats" mit Einfluß und Entscheidungskompetenzen sowie das bereits genannte 'ARD-Gremiendach' zur Einbindung der Aufsichtsgremien in die Entscheidungsfindung.

Sie sahen es nicht als ihre Aufgabe an, die ARD-Struktur, das Miteinanderwirken von großen und kleinen Sendern in Frage zu stellen, für deren Existenz nicht ökonomische Effizienz ausschlaggebend war, sondern politischer Wille und insofern gelebter Föderalismus. Zumal nicht bewiesen ist, daß Mehrländer-Anstalten wie MDR oder NDR wirtschaftlicher arbeiten als kleine Einheiten. Ein positives Beispiel ist der ORB, der von Beginn als "schlanke Anstalt" konzipiert war. Das Modell einer schlanken Anstalt setzt voraus, die festen Strukturen (Personal, Investitionskapazitäten, Bauten usw.) auf das Notwendigste zu beschränken, viele Aufgaben auszulagern und kostengünstig attraktive Programme zu produzieren. Mit einem Finanzvolumen von 200 Mio. DM (1995) veranstaltet der ORB drei Hörfunkprogramme, ein III. Fernsehprogramm, leistet seinen 2 %igen Zulieferanteil zum ARD-Programm, beteiligt sich an den Gemeinschaftsaufgaben und -einrichtungen und an ARTE. Beide Mehrländer-Anstalten, NDR und MDR, unterhalten in den zu ihrem Sendegebiet gehörenden Ländern jeweils Landesfunkhäuser mit je eigener Hierarchie, Verwaltungs- und Produktions'apparat'. Auch diese erforderliche Infrastruktur kostet Geld. Um ausschließlich binnenstrukturelle Änderungen ging und geht es den Gremienvorsitzenden. Der von ihnen geforderte Ausbau an Kooperationen, Aufgabenteilungen, Federführungen und Schwerpunktbildungen knüpfen an die traditionellen Formen der ARD-internen Kooperation und Koordination an. Neue Formen unternehmerischen Verhaltens sollten die Selbständigkeit der Rundfunkanstalten und damit die Vielgestaltigkeit des Kulturföderalismus jedoch nicht beeinträchtigen. Dieser Ansatz entsprach der Haltung der 19 Mitglieder des Rundfunkrats, die im Juni 1993 eine kritische Standortbeschreibung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks vorlegten. Auch sie akzeptierten bei ihren Überlegungen den historisch gewachsenen föderalen Status quo von 11 ARD-Anstalten. Im Mittelpunkt ihrer Überlegungen stand die optimale Nutzung und wettbewerbsorientierte Umschichtung der Ressourcen, ohne den klassischen



Auftrag des öffentlich-rechtlichen Rundfunks aus den Augen zu verlieren. Sie skizzierten ein differenziertes Organisationsmodell, das Entscheidungsprozesse in den marktrelevanten Bereichen, speziell an den Rechte-, Lizenz- und Personalmärkten beschleunigen soll, wobei die jeweiligen Landesprogramme in Hörfunk und Fernsehen nach wie vor selbständig gestaltet und verantwortet werden. Die marktrelevanten Bereiche könnten – so die Überlegung – zentral geführt und entweder durch ein Präsidium oder Generalsekretariat in Zusammenarbeit mit einem ‘Gremiendach’ entschieden oder als klar definierte Aufgaben einzelnen Landesrundfunkanstalten mit abschließender Entscheidungsbefugnis zugewiesen werden. Maßstab solcher organisatorischer Änderungen sollte die Optimierung der Handlungsfähigkeit an den rundfunkrelevanten Märkten sein. In dieser Variante, die durchaus als konzernähnliches Modell zu verstehen wäre, agieren die Landesrundfunkanstalten teilweise als selbständige ‘Landestöchter’ und als ‘Satelliten’ - zugunsten einer größeren unternehmerischen Beweglichkeit und Wettbewerbsfähigkeit mit ausgegliederten marktrelevanten Handlungsfeldern.

“Die ARD ist kein Selbstzweck, sondern ein Programmunternehmen”, so das 19er Papier, deren Zukunft von ihrer Reformfähigkeit abhängt. Nur sofern unterschiedliche Einsichten und Meinungen zu Tempo und Tiefe der Maßnahmen bestehen und Bestand sowie Konkurrenzfähigkeit eines leistungsstarken Senders wie den WDR beeinträchtigen, stünde die Option des satzungsrechtlich möglichen Austritts aus der ARD zur Debatte. Von dieser Option hat sich der Rundfunkrat nunmehr offiziell verabschiedet. Dies sei hier klargestellt. Die ARD hat sich als reformfreudiger und handlungsfähiger erwiesen, als bei Abfassung des Papiers angenommen werden konnte. Die 1993 eingeleiteten mittelfristigen bis 1996 zu realisierenden Rationalisierungs- und Sparmaßnahmen (3,5 Mrd. DM) werden sich durch Fortwirken bis zum Jahr 2000 auf fast 8 Mrd. DM kumulieren.

Mit der Beschreibung der ARD als “konzernähnlichem Gebilde” erahnen Biedenkopf und Stoiber die mühselige Gratwanderung zwischen gesetzlich vorgesehener Selbständigkeit und ökonomisch gebotener Zusammenarbeit, die von der Arbeitsgemeinschaft seit ihrer Gründung im Juni 1950 zu leisten ist und sich natürlich in den Verfahrensregelungen zur Willensbildung und Beschlußfassung widerspiegelt. Die mit dem Begriff “Konzern” verbundene enge Form des Zusammenwirkens mag brandmarken, wer sich mehr standort- und wirtschaftsstrukturelle Erfolge vom kommerziellen Mediensektor verspricht. Wer aber den öffentlich-rechtlichen Rundfunk, insbesondere aber den föderal organisierten Rundfunk als Medium und Faktor der Meinungsbildung und des kulturellen Lebens für unverzichtbar hält, kann einem “öffentlich-rechtlichen Konzernmodell” wie es im erwähnten 19er Papier entwickelt wurde, durchaus Vorteile abgewinnen, denn es kombiniert Marktnähe in den einschlägigen



Bereichen mit regionaler Autonomie in der Hörfunk- und Fernsehprogrammgestaltung. Es wäre ein Weg, um den sich verschärfenden und verändernden Konkurrenzdruck auf dem Weg zu Multimedia standzuhalten.

Die Aufgabe, die Entscheidungsabläufe der ARD zu bewerten, führt nahezu zwangsläufig zur Reformdebatte. Interessant ist, daß alle genannten Thesenpapiere andere Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse fordern, entwerfen oder sie als angeblich gegeben kritisieren. Eine inhaltliche Auseinandersetzung mit dem praktizierten Einstimmigkeitsprinzip wurde bisher ausgespart. Die ARD-Gremienvorsitzenden schlugen in ihrem Thesenpapier vom März 1992 vor, die Meinungsbildungs- und Abstimmungsprozesse mit zum Gegenstand einer Untersuchung der Organisationsstrukturen der ARD zu machen. In dem daraus entstandenen, von Intendanten und Gremienvorsitzenden gemeinsam verabschiedeten Thesenpapier wurde die Bewertung der Entscheidungsprozesse den Rundfunkanstalten zugewiesen. Das 19er Papier konstatierte, die ARD komme um eine Neubestimmung der Entscheidungskompetenz nicht herum. Das im Oktober 1994 einstimmig verabschiedete Positionspapier des WDR-Rundfunkrats zur Zukunft des öffentlich-rechtlichen Rundfunks fordert ebenfalls eine Neustrukturierung der Entscheidungsprozesse, wovon die Gremienarbeit nicht ausgenommen werden könne. Erst im Rahmen unserer Pressekonferenz wurde das Prinzip der Einstimmigkeit zur Disposition gestellt. Mit dem konnte man in Zeiten der fehlenden Konkurrenz noch leben. Aber heute müsse die ARD noch schneller reagieren können. Die ARD müsse flexibler werden und daher das Einstimmigkeitsprinzip abschaffen und es durch eine 2/3-Mehrheit ersetzen. So die Forderung. Eine an der Größe der Rundfunkanstalten orientierte Stimmengewichtung wurde als Ausweg angesehen, damit nicht immer "der letzte oder der langsamste das Tempo bestimmt" (Grätz 29. 11. 1994). Funktion und Aufgaben des ARD-Vorsitzenden müßten ebenfalls gründlich überdacht werden. Denkbar wäre, ihn für einen längeren Zeitraum zu wählen und seiner Funktion ein stärkeres Gewicht zu verleihen. Das waren einige Antworten, wie die künftigen Entscheidungsprozeduren der ARD aussehen könnten. Sie orientieren sich an dem Ziel, die ARD zu stärken, sie wettbewerbsfähiger zu machen, damit letztendlich ein funktionstüchtiger öffentlich-rechtlicher Rundfunk als konstitutiver Bestandteil der Demokratie in Deutschland erhalten bleibt.

Wenn allerdings ein durchgängiges Mehrheitsprinzip die Solidargemeinschaft ARD sprengen würde, wäre das Gegenteil erreicht. Die Einstimmigkeit als Regel müßte dann erhalten bleiben.

Nach einer Emnid-Umfrage vom 6./7. Februar 1995 votierten 82 % für den Erhalt von ARD und ZDF. Eine Abschaltung des Ersten lehnten 69 % ab. Nur 27 % hielten die Biedenkopf/Stoiber-Variante, also ZDF und regionale Dritte für ausreichend. Nicht einverstanden sind die Menschen im Saarland, Bremen und Berlin mit einer Auflösung ihrer Sender. 70 bis 79 % sprachen sich dagegen



aus. Der föderale Rundfunk ist also fest im gesellschaftlichen Bewußtsein verankert, auch wenn Einschaltquoten aufgrund des gewachsenen kommerziellen Angebots für einen Bedeutungsverlust sprechen. Diejenigen, die den öffentlich-rechtlichen Rundfunk finanzieren, wollen ihn offenbar in seiner föderalen und regionalen Vielfalt.



Literatur

Günter Herrmann, Rundfunkrecht: Fernsehen und Hörfunk mit neuen Medien, München, Beck, 1994

Norbert Seidel, "Seit 35 Jahren erfolgreich" - Die Gemeinschaftsleistungen der ARD, im ARD-Jahrbuch 1985, S. 18 - 28

Willibald Hilf, "Die Lage ist ernst - ist die Lage ernst?" abgedruckt in Fernseh-Informationen 6/89



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 29/95

Manfred Kops:

Darstellung und Systematisierung der Vorschläge

zur Reform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks,

Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-18-7

ca. 30 Seiten, Schutzgebühr 8,-- 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 31/95

Manfred Kops:

Ökonomische Beurteilung einer Strukturreform des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-20-9

ca. II + 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

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 35/95

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

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

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 40/95

Institut für Rundfunkökonomie:

Hinweise zum Studium der Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln
Köln, im Juni 1995, ISBN 3-930788-29-2
20 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	Kops: Vorschläge zur Reform ..	8,--	_____
___	30	Kamps: Prozesskostenrechnung im WDR	13,--	_____
___	31	Kops: Ökonomische Beurteilung einer Strukturreform...	5,--	_____
___	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,--	_____
___	35	Buchwald: Die Fusion von Landesrundfunkanstalten...	5,--	_____
___	36	Struve: Verbesserung der Organisationsstruktur der ARD	5,--	_____
___	40	Institut für Rundfunkökonomie: Hinweise zum Studium...	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

ISSN 0945-8999
ISBN 3-930788-26-8

