

Zeitschrift: Bulletin : Kommunikationswissenschaft = sciences des communications sociales

Herausgeber: Schweizerische Gesellschaft für Kommunikations- und Medienwissenschaft

Band: - (1988)

Heft: 2

Artikel: Öffentlich-rechtlicher Rundfunk im Aufbruch

Autor: Krüger, Martin

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-790470>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 10.02.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

IV. Öffentlich-rechtlicher Rundfunk im Aufbruch

Zweite öffentliche Tagung des Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks

«Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunkanstalten» lautete das Thema der zweiten Tagung des Fribourger Arbeitskreises für die Ökonomie des Rundfunks (FAR)¹, an der ca. 80 Vertreter aus Wissenschaft und Rundfunkpraxis am 28./29. April 1988 in Grangeneuve/Fribourg teilnahmen. Den Ausgangspunkt für die Fachgespräche bildeten Thesen, die die 13 interdisziplinär rekrutierten Mitglieder des FAR unter dem Vorsitz des Schweizer Ökonomen Florian H. Fleck im Vorfeld der Tagung ausgearbeitet hatten. In ihren Beratungen waren sie zu dem Schluß gekommen, die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten müßten «vermehrt nach unternehmerischen Prinzipien geführt werden», um ihre Marktstellung gegen die privatwirtschaftliche Konkurrenz verteidigen zu können, ohne ihren Programmauftrag zu vernachlässigen. In diesem Kontext sei es für sie unumgänglich, an der eigenen Unternehmenskultur und darauf abgestimmten Marketing-Konzepten zu arbeiten.

Gesellschaftsorientiertes Marketing für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk

Der erste Referent der Tagung, Professor Jan Krulis-Randa, Direktor des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, spezifizierte diese Ansatzpunkte. Marketing, in Anlehnung an Kotler² definiert als die Gesamtheit der Tätigkeiten, deren Zweck es ist, freiwillige Austauschvorgänge in spezifischen Märkten zu erzielen, müsse von den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten im Sinne der modernen Marketingtheorie als *societal marketing-concept* begriffen werden, welches die Harmonisierung der wirtschaftlichen Ziele einer Organisation (Erreichung hoher Einschaltquoten und damit hoher Werbeeinnahmen beziehungsweise hoher Akzeptanz der Rundfunkgebühr im Falle des öffentlich-rechtlichen Rundfunks) mit den Wünschen der Nachfrager und den Interessen der Gesellschaft (gleichgewichtige und ausgewogene Berichterstattung, Programmviefalt) anstrebt. Gegenwärtig

¹ Die Referate und Diskussionsbeiträge dieser Tagung werden wie die der ersten öffentlichen Tagung in der Reihe «Beiträge zur Rundfunkökonomie» im Kohlhammer Verlag, und zwar als Band 3, veröffentlicht werden.

² Kotler, Philip: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Stuttgart 1978, S. 5f.

sieht Krulis-Randa die öffentlich-rechtlichen Anstalten im Einklang mit diesem Marketing-Konzept, wenn er auch Mängel bei dessen Umsetzung konstatierte. Weit schwieriger gestalte sich demgegenüber die Anpassung der Unternehmenskultur an die sich verändernden Umweltbedingungen. Ähnlich wie das Marketing nicht mehr nur als Absatzförderungsstrategie verstanden werden dürfe, so dürfe ein Unternehmen nicht nur als Ort der wirtschaftlichen Leistungserstellung und -verwertung gesehen werden. Gerade die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sollten sich angesichts ihrer veränderten Wettbewerbssituation darum bemühen, ihre unternehmensspezifische Identität klarer als bisher zu definieren und weiterzuentwickeln, um durch ein widerspruchsfreies, einheitliches Bild über ihre Aufgaben und Leistungen *nach außen* ein unverwechselbares positives Profil zu erzeugen und *nach innen* eine starke Identifizierung der Mitarbeiter mit ihrem Sender und ihrer Arbeit zu erreichen.

Die anschließende Diskussion betraf vor allem die Frage, inwiefern die unterschiedlichen Zielsetzungen der öffentlich-rechtlichen und der privatwirtschaftlichen Rundfunkveranstalter für die Ausgestaltung der Unternehmenskultur und der Marketingstrategien wichtig seien. Krulis-Randas Antwort, der Status eines Unternehmens als Profit- oder Non-Profit-Organisation spiele dafür keine herausgehobene Rolle, stieß auf erhebliche Kritik. Rundfunkprogramme seien keine Ware wie gewöhnliche Produkte. Breiten Zuspruch fand dagegen Krulis-Randas These, die öffentlichen Anstalten müßten bei der Anpassung ihres Images an die veränderten Umweltbedingungen sehr behutsam vorgehen, um die festgefügt tradierten Erwartungen und Vorstellungen, die in der Öffentlichkeit mit den öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten verknüpft werden, nicht grob zu verletzen.

Programmangebot und Zuschauerforschung

Während Krulis-Randa marketingpolitische Aspekte der Angebotsseite analysiert hatte, beleuchteten die beiden nächsten Referenten die Bedingungen der Nachfrageseite. Zunächst gab der Sozialwissenschaftler Alex S. Edelstein, University of Washington in Seattle WA, einen interessanten Überblick über die von europäischen Gewohnheiten abweichende Art und Intensität der Rundfunkrezeption in Japan und in den USA: Auf der Grundlage einer von ihm kürzlich abgeschlossenen Vier-Länder-Vergleichsstudie vertrat er die These einer voranschreitenden Marktsegmentation, in deren Verlauf Spezialprogramme, aber auch regional ausgerichtete Programme immer größere Marktanteile erringen würden. Edelstein erwartet, daß der Anteil der Hardwarekosten an den Rundfunkgesamtkosten infolge der technischen Entwicklung immer wei-

ter sinken und damit das technische, logistische Leistungspotential der Sender sich angleichen wird, womit die marketingstrategische Bedeutung der Software steigt. Er erwartet weiter, daß es auf internationaler Ebene – trotz der national beobachteten Segmentation der Rundfunknachfrage – zu einer gegenseitigen Annäherung des Publikumsgeschmacks kommen wird, was die Internationalisierung der Programme vorantreibt.

J. Mallory Wober, Stellvertretender Forschungsleiter (Deputy Head of Research) der Independent Broadcasting Authority, IBA, setzte sich in seinem Referat mit der seines Erachtens unzureichenden Aussagekraft der derzeit – in Großbritannien, aber nicht nur dort – vorherrschenden Zuschauerforschung auseinander. Der Ansatz, den Erfolg eines Programmes beim Publikum an den Einschaltquoten abzulesen, greife zu kurz. Die Unterschiede zwischen Verweil- und Sehdauer, die Intensität der Konzentration auf die eingeschalteten Sendungen, die Tatsache, daß in vielen Haushalten der «Haushaltsvorstand» seine Seh-Interessen gegen die der anderen Haushaltsmitglieder durchsetzt, würden dabei ebenso wenig berücksichtigt wie das Phänomen, daß die Erhöhung des Angebots an Vielfalt nicht unbedingt zu einer Erhöhung der Nachfragevielfalt führt. Wober kritisierte, daß die Ratings den Rundfunksendern als Grundlage für ihre strategische Programmplanung dienen und daß nicht – zumindest ergänzend – erkenntnisträchtigere Methoden wie beispielsweise der Diary-Ansatz eingesetzt werden. Ohne eine qualitativ verbesserte Zuschauerforschung sieht Wober die Gefahr, daß die etablierten Anstalten auf die neue Konkurrenz durch Berlusconi und andere lediglich mit einer Ausweitung ihrer massenattraktiven Angebote, also durch eine Anpassung an die Programmschemata der Privaten, reagieren werden. Das ist seiner Ansicht nach aber weder wünschenswert noch notwendig, da sich auf der Basis einer verbesserten Zuschauerforschung differenziertere Programmstrategien konzipieren ließen, die im Wettbewerb sicher erfolgreich bestehen könnten. In der Diskussion erntete Wober Widerspruch. Auch der Diary-Ansatz und andere Verfahren zeigten in der Praxis erhebliche Schwächen. Zustimmung fand dagegen Wobers These, die öffentlichen Rundfunkveranstalter dürften auf die neue Konkurrenz nicht durch eine Anpassung ihres Programmschemas an das der Privaten reagieren, weil sie dadurch auf mittlere Sicht Schwierigkeiten bekommen würden, ihre Finanzierung aus Gebühren zu legitimieren.

Zur Legitimierung des öffentlich-rechtlichen Rundfunks

Das abschließende Referat des ersten Tages hielt Hanns A. Abele, Ordinarius für Volkswirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien, der die Thematik der Tagung aus ordnungspolitischer Sicht anging. Sei-

ner Auffassung nach gründet der Streit um die geeignete Rundfunkordnung darin, daß es sich bei Rundfunk um ein meritorisches Gut handelt, um ein Gut, das die Rezipienten unterbewerteten: Sie fragten die sogenannten guten Programme in zu geringem Umfang nach beziehungsweise seien von sich aus nicht bereit, die entsprechenden Kosten für die Bereitstellung eines umfassenden vielfältigen und ausgewogenen Programmangebots zu tragen, obwohl dies aus gesamtgesellschaftlicher Sicht wünschenswert ist. Aus ökonomischer Sicht lasse sich die Errichtung der einem besonderen Programmauftrag verpflichteten, gebührenfinanzierten öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten mit diesem meritorischen Charakter von Rundfunkprogrammen begründen.

In der politischen Praxis tritt nun das Problem auf, daß aus der Entscheidung, Rundfunkprogramme zu meritorisieren, keineswegs folgt, daß die öffentlichen Rundfunkveranstalter dem Zwang zu einer permanenten Legitimierung der Mittelverwendung enthoben seien. Im Gegenteil: Da eine Bewertung der Qualität meritorischer Güter und der Effizienz ihrer Bereitstellung außerordentlich schwierig sei, ergäben sich extern Anreize zum Vorwurf der Verschwendung und intern wohl auch Anreize zur Mittelverschwendung.

Abele analysierte dann die aktuelle Situation in der Bundesrepublik und stellte fest, daß man nicht von einer Dominanz der kommerziellen Anbieter, wohl aber von einer Dominanz der kommerziellen Orientierung reden müsse. Da realiter keine klare institutionelle Aufgabentrennung zwischen den beiden Anbietertypen von Rundfunk in der BRD bestehe, seien die öffentlichen Anstalten unweigerlich einem doppelten Legitimierungsdruck ausgesetzt. Einerseits müßten sie ihre Gebührenforderungen gegenüber den politischen Entscheidungsträgern durch den Nachweis vielfältiger, ausgewogener, kulturell anspruchsvoller Programme stützen. Andererseits müßten sie dem Publikum attraktive Angebote in verschiedenen Programmsparten präsentieren, um nicht durch geringe Einschaltquoten in Legitimationsprobleme zu geraten. Abele geht davon aus, daß langfristig nicht der Grad der Erfüllung des abstrakten, schwer zu fassenden Programmauftrags, sondern das Abschneiden in der Konkurrenz für den Erfolg der Legitimierungsbestrebungen entscheidend sein wird.

In der Diskussion wurden vor allem zwei Aspekte erörtert: Einmal die große Bedeutung der Rundfunkprogramme für die Vermittlung kultureller Inhalte. Die geringen Einschaltquoten für Kultursendungen seien kein Beleg für ein geringes Interesse an diesen Themen; schließlich bedeuteten etwa fünf Prozent Tagesreichweite rund 600 000 Rezipienten. Danach wurde die Frage erörtert, welche Möglichkeiten die öffentlichen Anstalten hätten, um dem wachsenden Legitimierungsdruck zu begegnen. Daß in dieser Frage keine Patentrezepte präsentiert werden konnten,

versteht sich von selbst. Immerhin ergab die Diskussion, daß eine dauerhafte Legitimierung der Gebührenfinanzierung wohl nur dann realisierbar ist, wenn es den öffentlich-rechtlichen Anstalten gelingt, der Öffentlichkeit ihre Rolle als «Sachwalter des Gemeinwohls» nachvollziehbar zu machen.

Marketing-Strategien am Beispiel des französischen Fernsehens

Am zweiten Tag hatten die Rundfunkpraktiker das Wort. Das erste Referat hielt Pascal Josephe, der bis zur Privatisierung des französischen Fernsehsenders TF 1 dessen Programmdirektor war. Josephe berichtete, daß in den staatlichen französischen Rundfunkanstalten seit langem nach differenzierten Marketing-Konzepten gearbeitet wird, wobei die Programmplaner durch eine aufwendige Zuschauerforschung unterstützt werden. Das sei auch erforderlich, weil private wie öffentliche Anstalten eine Politik der Einschaltquotenmaximierung betrieben. Dementsprechend ähnelten sich die Marketing-Strategien und die Programmschemata der Kanäle. Allerdings hat nach Josephes Aussagen ein sich wandelndes Zuschauerverhalten in letzter Zeit Veränderungen der Programmstrukturen hervorgerufen. Nach dem Hinzutreten privater Anbieter waren die Einschaltquoten der öffentlichen Sender innerhalb eines Jahres von 84 auf 37 Prozent gesunken. Diesen großen Erfolg verdankten die Privaten vor allem der Strategie, einerseits langfristige Investitionen in Eigenproduktionen zu vermeiden und massenattraktive, gleichwohl kostengünstige amerikanische Filmkonserven anzubieten, andererseits für viel Geld beliebte Entertainer, Showmaster und Sprecher der öffentlichen Sender abzuwerben und dem Publikum teilweise außergewöhnliche Angebote zu machen. Beispielsweise berichteten sie über zahlreiche sportliche Großereignisse exklusiv und live und strahlten viele Kinofilme nach deutlich weniger als acht Monaten ausschließlicher Verwertung im Kino aus. Nach Josephes Erkenntnissen hat dies eine Erosion des französischen Kinomarktes eingeleitet und zu einer erheblichen Erhöhung der Preise für die Ausstrahlungsrechte von Sportereignissen geführt. Fußball etwa ist in nur zwei Jahren rund fünfmal teurer geworden.

Trotz ihrer Anfangserfolge habe sich diese Marketing-Strategie offensichtlich schon in kurzer Zeit abgenutzt. Wie Josephe erläuterte, haben gerade US-Serien und vormals überaus beliebte Entertainer mittlerweile an Einschaltquoten verloren. Deswegen hätten die Privaten neuerdings Eigenproduktionen aufgenommen, was auf mittlere Sicht sogar zu einer Renaissance des französischen Films führen könnte. Insgesamt betrachtet, herrsche heute eine große Unsicherheit über die weitere Entwicklung des Zuschauerverhaltens. Daher würde beispielsweise über die Produk-

tion einer Serie in vielen Fällen erst im Anschluß an die Ausstrahlung einer Pilotsendung entschieden, deren Erfolg bei den Zuschauern sorgfältig analysiert wird.

Interessant ist, daß die französischen Programmplaner nach den Ausführungen Josephes in ihrer Erfolgsanalyse die Konzepte der neueren betriebswirtschaftlichen Literatur, die Krulis-Randa in seinem Referat angesprochen hatte, schon längst anwenden. Sie rekurren sowohl auf die Einschaltquoten als auch auf die Effekte des Programmangebots für das öffentliche Erscheinungsbild des Senders. Dahinter steht die Idee, über Attraktivität und Wertschätzung eines Programms eine Aufwertung des Senderimages und eine engere Bindung der Zuschauer an «ihren Sender» zu erzielen. Derzeit klafft zwischen Ziel und Wirklichkeit allerdings noch eine erhebliche Lücke. So verfügt die private Rundfunkanstalt TF 1 in der Öffentlichkeit zwar über ein minderwertiges Image, hat aber die höchsten Einschaltquoten; die öffentliche Rundfunkanstalt A 2 hat ein gutes Image, aber niedrige Quoten. Josephes wies darauf hin, daß die Programmveranstalter diese Doppelstrategie früher oder später verfolgen müßten, da die Ausrichtung des Programms allein an hohen Reichweiten infolge des schon heute stagnierenden Fernsehkonsums und einer fortschreitenden Segmentation der Zuschauerschaft extrem risikoreich sei.

Marketing-Überlegungen für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk in der Bundesrepublik Deutschland

Als Schlußredner erläuterte Hermann Fünfgeld, Stellvertretender Intendant des Süddeutschen Rundfunks, der seit langem in der Finanzierungsdebatte engagiert ist, die Ansatzpunkte der Marketing-Überlegungen der ARD-Sender. Aufgrund ihres nichtkommerziellen Programmauftrags sei Marketing für sie mehr als «Verkaufsförderung und vermarktende Produktpolitik». Anstatt wettbewerbswirtschaftliche Unternehmensziele zu verfolgen, handelten sie im Dienste der Vermittlung gemeinwohlorientierter gesellschaftlicher Zielvorgaben. Die Kontrolle derartiger Leistungen sei schwierig und der praktizierte Soll-Ist-Vergleich ohne Zweifel unzureichend; aber bedauerlicherweise gebe es derzeit kein besseres praktikables Verfahren. Fünfgeld stimmte Abele zu, daß die öffentlich-rechtlichen Sender einem doppelten Legitimierungsdruck ausgesetzt seien, da ihre Zielfunktion, eine Synthese aus Programmauftrag und Kundenorientierung zu erreichen, eben Zielkonflikte berge. Beispielsweise werde einerseits unter Berufung auf die angebliche Unzufriedenheit der Zuschauer eine differenziertere kundenorientierte Programmpolitik gefordert, andererseits eine zu starke Einschaltquotenorientierung kritisiert.

Fünfgeld gab einige Beispiele dafür, wie Rundfunkanstalten marketingpolitisch reagieren könnten. Erstens bedürfe es einer erweiterten Informationspolitik, um den Zuschauern zu verdeutlichen, daß ARD und ZDF gemäß ihrem Programmauftrag als Sachwalter öffentlicher Interessen handeln. Zweitens müßte produktpolitisch durch die Kreation neuer Programmangebote, die sich deutlich von denen der privatwirtschaftlichen Konkurrenz unterscheiden, ein unverwechselbares Leistungsprofil entwickelt werden. Den dazu erforderlichen programmpolitischen Gestaltungsfreiraum, ja die Autonomie der Sendeanstalten insgesamt, gelte es energisch vor dem Zugriff der Politik zu schützen. Drittens schlug Fünfgeld im Kontext mit den produktpolitischen Maßnahmen eine Umgestaltung der Finanzierungsmodalitäten vor. Die einzelnen ARD-Sender sollten entsprechend ihrer konkreten Konkurrenzsituation (Reichweiten- und Programmausweitung der Privaten) zusätzlich zu ihren Anteilen an der nationalen Grundgebühr länderspezifische Zusatzgebühren erhalten.

In der Diskussion wurden unter anderem die Schwierigkeiten angesprochen, ein neues unternehmerisches Konzept den Mitarbeitern möglichst aller Hierarchiestufen der Rundfunkanstalten so zu vermitteln, daß sie sich damit identifizieren können und das gewandelte Selbstverständnis der Anstalt in der Öffentlichkeit vertreten. Es kamen Zweifel auf, ob die öffentlich-rechtlichen Sender dem Druck der Einschaltquoten-Orientierung auf Dauer standhalten können, Zweifel, ob sie ihren Programmauftrag zum Beispiel gegenüber denjenigen Rezipienten erfüllen, die mit dem Tempo der Drei-Minuten-Beiträge nicht zurecht kommen. Es gab auch die Forderung nach einem aggressiven Marketing als Sachwalter der Interessen gerade der von den privatwirtschaftlichen Sendern benachteiligten Rezipientengruppen.

Schlußbemerkung

Insgesamt betrachtet, das zeigten die Diskussionen im Plenum wie die Gespräche am Rande der Tagung, beschäftigten sich die oder zumindest einige Vertreter der öffentlich-rechtlichen Anstalten offenbar intensiv mit Fragen der Anpassung der öffentlich-rechtlichen Unternehmenskultur an die veränderten rundfunkpolitischen und wettbewerblichen Umweltbedingungen und den dazu erforderlichen Marketingstrategien. In seinem Schlußwort verwies der Tagungspräsident Ulrich Saxer von der Universität Zürich allerdings darauf, daß die Probleme möglicherweise doch tiefer liegen, als in zwei Tagen diskutierbar. Er sprach von der «schwierigen Faßbarkeit und auch Umstrittenheit» dessen, was sich hinter den Worten Unternehmenskultur und Marketing konstituiere und verwies darauf, daß bei aller Standardisierung und Internationalisierung Rundfunk

sich stets auf die Produktion und Diffusion von Unikaten und nicht auf so etwas «einleuchtend Einfaches wie Zahnbürsten oder Seife» beziehe. Dies aber mache eine Optimierung von Unternehmenskultur und Marketing im Rundfunkbereich zu einer äußerst anspruchsvollen Aufgabe.

Es scheint, als hätten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten endgültig die Zeit hinter sich gelassen, in der sie bloß über den Verlust ihrer Monopolstellung klagten, als hätten sie die Herausforderung durch die Existenz privatwirtschaftlicher Sender angenommen. Das Problembewußtsein für die Notwendigkeit, aber auch für die Gefahren öffentlich-rechtlicher Unternehmensstrategien in Anlehnung an gängige Wirtschaftskonzepte hat diese Tagung ganz sicher geschärft.

Martin Krüger

Abdruck aus «Media Perspektiven», Heft 7 1988.