

Konkrete Vorhaben und Konzeptionen

## → Outsourcing und Leistungserstellung durch Dritte beim NDR\*

Von Lutz Marmor\*\*

### Vorbemerkung

Insgesamt kann als Fazit des bisher Vorgetragenen bereits folgendes festgehalten werden: Bei allen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten hat Effizienzsteigerung oberste Priorität. Jede Anstalt bemüht sich intensiv darum, sicherlich auch intensiver als möglicherweise vor zehn, fünfzehn Jahren. Der Wettbewerb und die finanziellen Zwänge forcieren die Bemühungen, die eigenen Prozesse zu optimieren. Jede Rundfunkanstalt hat eine etwas andere Historie, somit einen anderen Ausgangspunkt und kommt zu anderen Schlußfolgerungen und Ergebnissen. In diesem Gesamtrahmen stehen die folgenden Ausführungen. Dabei soll das Thema Outsourcing hier primär aus kaufmännischer Sicht erörtert werden.

### Definition von Outsourcing

Outsourcing im engen Sinne heißt Auslagerung von Betriebsteilen, Auslagerung von Aktivitäten inklusive Mitarbeiter/innen, die bislang innerhalb des Unternehmens waren. Das hier zu diskutierende Thema ist daher nicht Eigenfertigung und Fremdbezug, das sind Selbstverständlichkeiten, die schon immer, selbst vor 20 Jahren, permanent geprüft wurden. Es geht um das Outsourcing von Bereichen, die zuvor intern waren, denn, so banal es klingt, nur etwas, das vorher intern war, kann dann auch tatsächlich ausgelagert werden. Und dann stellt sich sofort die Frage, wie mit den gewachsenen internen Strukturen umzugehen ist. Über die Prüfungen des WDR wurde bereits berichtet (vgl. den Beitrag von Norbert Seidel in diesem Heft). Unter den vielen Rahmenbedingungen ist Outsourcing letztlich eine Entscheidung, die in jedem Einzelfall sehr gründlich geprüft werden muß: So ist in bestimmten historischen Situationen „Outsourcing“ möglicherweise kein sinnvoller Vorschlag, während das Ergebnis einer solchen Prüfung unter Umständen ganz anders aussieht, wenn etwas neu aufgebaut wird.

Beim NDR ist beispielsweise die Sendung „Sabine Christiansen“ streng genommen kein Outsourcing-Projekt. Diese Sendung wird als Auftragsproduktion realisiert, aber es gab sie vorher nicht, sie war also nicht intern vorhanden, sondern ist ein neues Produkt. Es sollte keine Dauerstruktur geschaffen, sondern abgewartet werden, wie sich die Sendung entwickelt. Da bietet es sich an, nicht interne Strukturen aufzubauen, sondern die Produktion direkt nach draußen zu vergeben.

\* Überarbeitete Bandabschrift des Vortrags auf dem KEF-Symposium „Outsourcing“ am 11./12. November 1998 beim Westdeutschen Rundfunk in Köln.

\*\* Verwaltungsdirektor des Norddeutschen Rundfunks.

### Potentielle Vorteile von Outsourcing

Als möglicher Vorteil von Outsourcing ist festzuhalten, daß man damit kleinere Organisationseinheiten schaffen könnte, also die von Herrn Reiter eingangs erwähnten kleinen Beiboote. Die Frage ist aber, wie ebenfalls schon angeklungen, ob Vergleichbares möglicherweise auch durch eine interne Organisation zu schaffen ist.

Ein Vorteil von Outsourcing könnte auch darin bestehen, daß es klarere Ergebnisdefinitionen gibt. Eine GmbH muß Rechnung legen, sie kann relativ wenig verstecken. Es gibt ein Geschäftsergebnis, für das die Geschäftsführung verantwortlich ist und an dem sie gemessen wird. Die Frage ist aber dennoch immer, kann ein entsprechendes Ergebnis auch durch interne Organisation erreicht werden?

Angesprochen wurde auch schon die Möglichkeit des Loslösens von tarifvertraglichen Regelungen. Dies ist ein ganz heißes Eisen. Die Rundfunkanstalten brauchen die Gewerkschaften und die Personalräte als Tarifpartner für grundlegende Strukturereformen. Zum Teil wurden diese schon durchgeführt, aber es handelt sich um einen andauernden Prozeß. Da muß man überlegen, ob man den Partner vor den Kopf stößt oder ob man sagt, wir bleiben in einem Boot und versuchen dann auch miteinander, Probleme zu lösen. „Tarifflucht“ ist dafür sicherlich nicht dienlich und daher ein ungutes Motiv für Outsourcing. Es heißt letztlich, daß den Tarifvertragsparteien nicht die Kraft zur Findung und Durchsetzung sinnvoller Reformen zuge-  
traut wird.

Ein großer Vorteil des Outsourcing kann die Flexibilisierung der Auftragsvergabe sein. Wird eine externe Einheit gegründet, ist es zudem leichter als im Binnenbereich, dritte Partner zu beteiligen, strategische Allianzen zu schließen oder Kooperationen einzugehen.

### Potentielle Nachteile von Outsourcing

Aber es gibt auch Nachteile einer Auslagerung, die ebenfalls bereits angesprochen wurden. Zu nennen sind hier insbesondere die rechtlichen Probleme. Es existieren aber auch Steuerungsprobleme. Europaweite Studien beweisen, daß die innovativsten und erfolgreichsten Unternehmen nicht diejenigen sind, die möglichst viel ausgelagert haben, sondern diejenigen, die ihre Geschäftsprozesse reformiert, restrukturiert, aber die Kernprozesse auf jeden Fall in der eigenen Hand behalten haben. Betrachtet man die Geschäftsabläufe beim Rundfunk als Prozeßkette, so gehört auch die Produktion ganz zweifellos in den Kernprozeß mit hinein. Das heißt nicht, daß es nicht trotzdem Fremdvergaben bei Spitzenbelastungen oder im Auftragsproduktionsbereich geben kann. Die Erstellung des Produktes ist aber doch wohl unzweifelhaft ein wichtiger Steuerungsfaktor und -prozeß für das Programm und damit für den Erfolg der Rundfunkanstalt.

Schaffung kleinerer Organisationseinheiten

Klare Ergebnisdefinitionen

Loslösung von Tarifstrukturen

Flexibilisierung der Auftragsvergabe/ Kooperationen

Steuerungsprobleme

Unterscheidung zwischen Auslagerung von internen Betriebsteilen und Auftragsvergabe

**Interessenkonflikte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft**

Wenn eine Firma gegründet wird, dann muß diese sich am Markt bewegen und bewähren können. Wenn sie sich aber am Markt bewegt, dann kann die Firma auch einmal gegen Gesellschafterinteressen operieren müssen. Studio Hamburg als Tochter des NDR hat es beispielsweise ermöglicht, daß SAT.1 „ran“ in der Anfangsphase nach dem Bundesligarechterwerb auch produzieren konnte. Das wäre möglicherweise auch anders gelungen, aber für SAT.1 vielleicht erheblich schwieriger geworden. Aber man kann von der Tochtergesellschaft nicht verlangen, daß sie sich am Markt bewähren soll und ihr diese Tätigkeit untersagen, wenn es gegen eigene Interessen geht. Dann müssen Konflikte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft in Kauf genommen werden.

**„Scheinselbstständigkeit“**

Ein Phänomen, das man insgesamt im öffentlichen Umfeld durchaus finden kann, ist eine Art „Scheinselbstständigkeit“. Es gibt nicht nur scheinselbstständige Arbeitnehmer, sondern auch scheinselbstständige Firmen. Was nutzt denn eine GmbH als Rechtsform? Wenn die GmbH sich am Markt nicht bewegen kann, wenn sie nahezu den gleichen Bedingungen unterliegt wie eine interne Lösung, ist nichts gewonnen, sondern ein zusätzliches Problem entstanden. Die Rechtsform allein löst keine Probleme.

**Qualitätssicherungsprobleme**

Hingewiesen wurde schon auf die strikte Notwendigkeit der Qualitätssicherung. Auftragsvergabe erzeugt zusätzliche Risiken, wenn zum Beispiel der Auftragnehmer Qualitätsprobleme bekommt. Diese fallen auf die Rundfunkanstalt zurück, ohne daß sie immer direkt Einfluß nehmen bzw. die Probleme beheben kann.

**Besonderheiten des Outsourcing beim öffentlich-rechtlichen Rundfunk****Mehrwertsteuer als Hürde für Outsourcing**

Wenn die Spezifika des öffentlich-rechtlichen Rundfunks bei diesem Thema betrachtet werden, dann ist zunächst festzustellen, daß die Mehrwertsteuer eine Art „Schutzzaun“ ist. Die Arbeitsstunde eines privaten Dienstleisters ist a priori in der Regel teurer, denn darauf fällt Mehrwertsteuer an, die die Rundfunkanstalten als Körperschaft des öffentlichen Rechts nicht absetzen können. Allein dieser Effekt – ebenso auch Gewinnzuschläge u.ä. – muß beim Outsourcing ggf. ausgeglichen werden. Das sieht auch der Westdeutsche Rundfunk so, wie eben zu hören war. Es wurde vorgetragen, daß Outsourcing beim WDR sich allein in dem einen Bereich lohnt, in dem der WDR nach seiner Auffassung eine steuerliche Lösung in seiner spezifischen Situation gefunden hat.

**Hoher Anteil externer Kapazitäten bei Rundfunkanstalten**

Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten haben übrigens schon immer in erheblichem Umfang externe Kapazitäten in Anspruch genommen, zum Beispiel freie Mitarbeiter/innen, die es so in der gewerblichen Wirtschaft nicht gibt. Öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten sind also ohnehin Betriebe, die von Beginn an eine hohe Flexibilität und ständige „Kreativitätszufuhr“ von außen gehabt haben.

Öffentlich-rechtlicher Rundfunk muß die redaktionelle Verantwortung wahrnehmen und sicherstellen. Es nutzt wenig, bei einer problematischen Auftragsproduktion vorzutragen, die Probleme habe der Auftragsproduzent zu verantworten. Die Verträge mögen noch so eindeutig sein, die Kritik richtet sich immer gegen die Rundfunkanstalt. Und das mag auch ein Unterschied sein zu den kommerziellen Konkurrenten, denn dort ist die Öffentlichkeit eher geneigt zu akzeptieren, daß das passieren kann. Öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten können sich angesichts ihres besonderen Programmanspruchs dagegen nicht aus der Verantwortung stellen.

Zudem haben die Landesrundfunkanstalten einen hohen Anteil aktueller Berichterstattung. Sie zählt zu den Kernkompetenzen des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, und dort ist auch eine ständige Mindestauslastung gewährleistet. Eingangs ist völlig zu Recht darauf hingewiesen worden, daß erwerbswirtschaftliche Unternehmen zum Teil mit erheblichen Auslastungsschwankungen zu kämpfen haben. Da kann etwa ein Konjunkturreinbruch kommen, da können ganze Märkte wegbrechen. Die Rundfunkanstalten haben in großen Teilen relativ kontinuierliche Aufgaben, da weiß man, daß eine bestimmte Kapazität, der Grundbedarf, abzudecken ist. Es gibt Schwankungen und Spitzen, die sind vernünftigerweise auch bei keiner Anstalt komplett abgedeckt, denn das wäre in der Tat völlig unwirtschaftlich. Spitzenkapazitäten werden immer von außen zugekauft.

Aber der Grundbedarf wird allein wegen des Mehrwertsteuereffekts tendenziell intern wirtschaftlicher erzeugt als extern. Das belegen im NDR auch regelmäßige Kostenvergleiche. Das hängt mit der Auslastung zusammen, das hängt mit dem Steuervorteil zusammen, und das hängt mit der Geschäftsprozeßstrukturierung zusammen. Wer, wenn nicht die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, soll denn die aktuelle Berichterstattung besser beherrschen? Da erscheint Outsourcing – abgesehen vom Spitzenbedarf – wirklich nicht als sinnvolle Lösung. Natürlich gibt es Reformbedarf bei den Tarifverträgen, aber da ist schon eine Menge passiert, und es wird auch weiterhin noch einiges passieren müssen. Aber wenn die Rundfunkanstalten reformfähig bleiben, werden sich interne Lösungen weiterhin eher als Fremdvergaben rechnen.

**Bedeutung des Outsourcing für den NDR**

Wenn es um die Bedeutung des Outsourcing für den NDR geht, so ist eine Bemerkung vorab nötig: Selbstverständlich hat der NDR keine eigenen Bewachungsdienste, keine eigenen Gärtner etc. Daß solche Dienstleistungen fremdvergeben sind, bedarf in diesem Zusammenhang aber noch einmal der Klarstellung.

**Grundauslastung der Eigenkapazitäten****Höhere Wirtschaftlichkeit interner Produktion des Grundbedarfs im Vergleich zur Fremdvergabe**

**Outsourcing nur eins von vielen Instrumenten zur Effizienzsteigerung**

Outsourcing ist eine von vielen Optionen, die man als mögliche Instrumente der Effizienzsteigerung prüfen muß. Da deckt sich die Auffassung des NDR mit der des ZDF, des WDR und der anderer. Entscheidend ist das Gesamtkonzept, und vorrangiges Unternehmensziel des NDR ist die Flexibilisierung der Binnenstrukturen durch interne Reformen. Das steht über allem, da kann Outsourcing natürlich ein Instrument sein, aber nicht das allein seligmachende. Der NDR legt seinen Schwerpunkt auf andere Instrumente. Er hat das Projekt „ZuKo“ – Zukunftssicherung und Kostensenkung – aufgelegt, das in den Ergebnissen durchaus dem ähnelt, was für das ZDF vorgetragen wurde. Beispielsweise gab es beim NDR 1997 im Personalaufwand auch ein Minus gegenüber 1996. Das sind ganz deutliche Effekte, die in allen Rundfunkanstalten in unterschiedlicher Schwerpunktsetzung und Intensität vor sich gehen.

**Das NDR-Projekt Zukunftssicherung und Kostensenkung (ZuKo)**

**Vorgehensweise beim Projekt ZuKo**

Die Projektorganisation wurde von dem Vorgehen einer Unternehmensberatung gewissermaßen „abgekupfert“. Es wurde kein Unternehmensberater als Gesamtsteuerer hinzugeholt, sondern der NDR ging davon aus, daß dieses Know-how in der Rundfunkanstalt eigentlich vorhanden ist. Aber es wurden die Prozesse einer Unternehmensberatung in der Rundfunkanstalt analog abgebildet, also: Projektsteuerung, Projektorganisation, Projektgruppen.

Ganz wichtig ist die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Es wurde eine permanente Überprüfung der Geschäftsprozesse in diesen vielen Arbeitsgruppen initiiert, d.h. im Terminus technicus „Business Reengineering“ betrieben. Und dies ist das Entscheidende. In manchen Bereichen des öffentlichen Dienstes kann man – überspitzt formuliert – den Eindruck haben, da man sich mit der notwendigen Reform nicht belasten will, gibt man den Auftrag lieber direkt nach draußen. Es wäre aber eine Bankrotterklärung für das eigene Unternehmen, für die Rundfunkanstalt, wenn sie nicht in der Lage wäre, die eigenen Prozesse intern so zu reformieren, daß sie einem Vergleich mit anderen standhalten. Eine solche Reform muß permanent geschehen, und sie geschieht auch immer wieder. Es gibt im Umfeld einen permanenten Wandel, auch andere Unternehmen strukturieren um, und da kann der öffentlich-rechtliche Rundfunk überhaupt keine Ausnahme bilden.

**Ziel: Optimierung aller Geschäftsprozesse**

Das Projekt ZuKo beinhaltet eine Überprüfung der Geschäftsprozesse und ganz pragmatische Rationalisierungsansätze. Das ist ein Unterschied zum sog. Ein-Budget-System des ZDF, das der NDR natürlich auch mit Interesse verfolgt. Dort wird über einen „großen Wurf“, der viele Kräfte über Jahre gebunden hat und weiter bindet, versucht, durch neue Steuerungsanreize Wirtschaftlichkeitseffekte zu er-

zielen. Der NDR hat sich entschieden, ganz konkret bei der Geschäftsprozessoptimierung anzufangen und das gezielt und sehr schnell zu realisieren. Die Ergebnisse sind deutlich positiv. Es gibt im NDR ein anderes, sehr dezidiertes Steuerungssystem, das hier im einzelnen nicht beschrieben werden soll. Aber die Kernfrage besteht kurzfristig darin, ob man auf eine große Vision setzt oder sehr konkret durch eine interne Projektorganisation die Geschäftsprozesse optimiert. Der NDR hat sich zunächst für letzteres entschieden. Dabei ist es notwendig, Schritt für Schritt und hart an der Sache pragmatische Rationalisierungsansätze zu realisieren.

Der NDR hat darauf geachtet, nicht in Abhängigkeit von Beratern zu geraten. Dieses Problem gab es in Teilen einmal: Vor einigen Jahren hatte der NDR zum Beispiel nur rudimentär eigenes SAP-Know-how, dieses lag fast ausschließlich bei einer Beratungsfirma. Dies ist ein schlimmer Zustand, weil man den eigenen Geschäftsprozeß nicht mehr steuern kann und ggf. den Beratern wirklich ausgeliefert ist. Man braucht dann immer einen Gegenpart, der das Know-how haben muß, um diese Bereiche dann auch letztlich vernünftig steuern zu können. Der NDR hat diesen Bereich zurückgeholt, also Insourcing betrieben.

Übrigens auch im Einklang mit Entwicklungen in der Wirtschaft: Nach der Outsourcing-Welle schlägt das Pendel zum Teil zurück. Es kann sich in einzelnen Fällen rechnen, Prozesse wieder zurückzuholen. EDV-Know-how kann ein solches Beispiel sein. Für Berater sind zum Teil derart hohe Honorare zu zahlen, daß sich in Einzelfällen die – gegebenenfalls auch befristete – Einstellung eines qualifizierten Mitarbeiters rasch amortisiert.

**Bisherige Ergebnisse des Projektes ZuKo**

Ein zentraler Grundsatz des Projektes ZuKo ist Transparenz: Es gibt eine offene Berichterstattung, jedes Jahr bei Bereichsversammlungen, auf Personalversammlungen. Jeder Bereich weiß, wo er steht. Die Ergebnisse werden dann auch den entsprechenden Gremien vorgelegt, so daß sie klar kommuniziert sind. Als Ergebnis des ZuKo-Prozesses hat der NDR von 1995 bis 1999 etwa 450 Planstellen abgebaut. Das kann aber kein Selbstzweck sein. Das Zählen der Köpfe ist nicht der Punkt und auch keine wirtschaftliche Kategorie. Nur war auch beim NDR ein relativ hoher Fixkostenblock festzustellen. Das ist völlig zutreffend eingangs dieser Veranstaltung als potentielles Problem von Unternehmen dargestellt worden. Der Fixkostenblock wurde beim NDR mittlerweile deutlich reduziert. Im Ergebnis kann mit einem Projekt wie ZuKo also auch ohne forciertes Outsourcing eine erhebliche Wirtschaftlichkeitsverbesserung und Erhöhung der Flexibilität erreicht werden.

Bei Reformen der Binnenstruktur wird vielfach auf die langwierigen Entscheidungsprozesse und die damit verbundene Zeitdauer innerhalb der Rundfunkanstalten hingewiesen, bevor eine Umsetzung erfolgen kann. Das Zeittableau des WDR zeigt, daß

**Unabhängigkeit von externen Beratern**

**Reduktion des Fixkostenblocks**

**Weitere Reformen der Binnenstruktur**

der dort vorgenommene Entscheidungsprozess in bezug auf das Gebäudemanagement von der ersten Idee bis heute offenbar drei Jahre gedauert hat, und jetzt geht es mit der Umsetzung erst richtig los. Dies wird man sich auch im Sinne von Benchmarking sehr genau ansehen.

#### Auflösung der Technischen Direktion und Reform des Gebäudemanagements als Beispiel für schnelle Umorganisation

Daß Umorganisationen auch schneller durchgeführt werden können, zeigt ein Beispiel beim NDR. Dort wurde die Technische Direktion zum 1.1.1998 aufgelöst und in der Folge die Gebäudetechnik in die Verwaltungsdirektion integriert. Derzeit werden die internen Strukturen dafür so ausgebildet, daß der NDR wettbewerbsfähig zu sein glaubt. Der gesamte Prozeß soll nach maximal anderthalb Jahren abgeschlossen sein.

Der NDR hat nicht nur Bürogebäude etc., sondern eine wirkliche Vielzahl rundfunkspezifischer Einrichtungen. Das für die Verwaltung notwendige spezifische Know-how bekommt der NDR natürlich nicht von der Lufthansa-Gebäudemanagement-Gesellschaft oder ähnlichen Firmen, sondern das ist letztlich Rundfunk-Know-how, das erhalten werden muß. Das kann man so auslagern, wie der WDR es vorgesehen hat, aber beim NDR bleibt das Gebäudemanagement intern, und die Ergebnisse werden an den Ergebnissen des Marktes gemessen. Der NDR geht auf seine Tarifpartner, die Gewerkschaften, mit der Aussage zu, daß für den Erhalt dieser Arbeitsplätze beim NDR gekämpft wird, daß dies aber nur möglich ist, wenn das Abteilungsergebnis, das regelmäßig überprüft wird, mindestens so gut ist wie der Markt. Das ist die Richtschnur und eine klare Vorgabe: Anderenfalls würden die Gelder der Gebührenzahler nicht adäquat eingesetzt.

#### Bisher realisierte Outsourcing-Projekte des NDR

Gleichwohl hat auch der NDR Outsourcing-Projekte durchgeführt: Studio Hamburg ist bekannt, ist historisch gewachsen – und ist letztlich auch kein richtiges Outsourcing-Projekt. Das ist ein Dienstleister, der traditionell schon immer die Spitzenabdeckung zu Marktpreisen geleistet hat. Der NDR verhält sich gegenüber Studio Hamburg wie gegenüber jedem anderen Dienstleister. Wenn Studio Hamburg wirtschaftlicher ist, bekommt es den Auftrag, anderenfalls nicht. Glücklicherweise ist Studio Hamburg sehr konkurrenz- und leistungsfähig und damit auch wirtschaftlich.

#### Auslagerung der Verwertungsaktivitäten, Werbezeitenvermarktung etc.

Der NDR hat Verwertungsaktivitäten, die Vermarktung der Werbezeiten etc. ausgegliedert. Als Spezialfall wurde die Tierfilmredaktion des NDR, das sogenannte Tierfilm-Department, in den Tochter- oder Enkelbereich umgliedert, und zwar deshalb, weil dort ein derart spezielles Know-how vorhanden ist, das auch international vermarktbar ist. Da gibt es auch Produktionspersonal, zum Beispiel den Kameramann, der darauf spezialisiert ist, zum Teil tage- und nächtelang unter extremen Bedingungen auf gute Bilder zu lauern. Es macht keinen Sinn, diese Kapazitäten in normale NDR-Steuerungen zu geben.

Das Büromateriallager ist komplett fremdvergeben, ferner die Beihilfeabrechnung – ebenso wie beim ZDF –, und selbstverständlich sind diverse Produktionen fremdvergeben.

Als wichtige Geschäftsbereiche wurden Merchandising und Marketing und Veranstaltungsdienste etc. in die NDR Media GmbH umgliedert.

Wichtig sind für den NDR auch Kooperationen. Seit eineinhalb Jahren steht in Berlin ein gemeinsames Rechenzentrum (IVZ) mit SFB, MDR, ORB. Da wird dann spitzfindig mit den Personalräten diskutiert, ob es In- oder Outsourcing sei, denn vorher bezog der NDR selbst fremde Dienstleistungen und ist jetzt aus Wirtschaftlichkeitsgründen in den gemeinsamen ARD-Verbund gegangen. Entscheidend ist, daß diese Kooperation sich für alle Beteiligten rechnet.

#### Die Beteiligungsunternehmen des NDR

Abschließend noch ein kurzer Einblick in die Beteiligungsstrategie des NDR: Der NDR hat sich dazu entschieden, den erwerbswirtschaftlichen Zweig, zum Beispiel Merchandising als pars pro toto oder den Werbezeitenverkauf in eine erwerbswirtschaftliche Tochter, die NDR Media GmbH, auszugliedern. Diese NDR Media GmbH ist gleichzeitig eine Finanz- und Strategieholding von Studio Hamburg. Die Studio-Hamburg-Gruppe ist sehr konsequent in selbständige GmbHs untergliedert, und dort gibt es wiederum eine Management-Holding, also eine Holding, bei der das Management auch intensiv in die Geschäftsprozesse eingreift, während die NDR-Media als Finanz- und Strategie-Holding geführt wird.

Welche Ziele werden mit den Beteiligungen verfolgt? An erster Stelle steht die Unterstützung der programmlichen Zielsetzungen des NDR. Wenn die Rundfunkanstalten diese Produktionstöchter, -enkel etc. nicht hätten, müßten sie sie dringend erfinden – dies ist als ganz wichtiger Punkt ausdrücklich hervorzuheben. Insofern ist der Schritt des ZDF, eine solche Tochtergesellschaft zu gründen, auch völlig konsequent. Der öffentlich-rechtliche Rundfunk droht mittelfristig von den Programmbeschaffungsmärkten abgeschnitten zu werden – das ist ein riesiges strategisches Problem. Es gibt immer weniger unabhängige Produzenten, denn die Produzentenlandschaft befindet sich in einem massiven Konzentrationsprozeß, der Einfluß der Bertelsmann- sowie der Kirch-Gruppe verstärkt sich. Wenn die Rundfunkanstalten nicht die Möglichkeit hätten, über eigene Töchter rein als strategische Vorsorge dafür zu sorgen, daß sie in diesem Markt auch zukünftig ein Standbein haben, dann bestünde die Gefahr, daß sie nicht mehr die interessanten Stoffe und Produkte erwerben können. Allein aus dieser Überlegung heraus brauchen sie Beteiligungsgesellschaften/Produktionstöchter.

#### Kooperationen im ARD-Verbund

#### Überblick

#### Primäres Ziel der Beteiligungsstrategie: Sicherung des Zugangs zu Programmbeschaffungsmärkten

Allerdings ist ebenso klar, daß sie auch Aufträge an Tochterfirmen von Kirch oder Bertelsmann vergeben und umgekehrt. Das ist in der Branche ganz normal, und im täglichen Leben hat sich eingespielt, was gestern noch problematisiert wurde. Für ARD und ZDF ist es jedenfalls lebensnotwendig, daß sie den Zugang zu den Programmbeschaffungsmärkten haben.

**Erwirtschaftung  
eines Beitrags zu  
Einnahmen des NDR**

Zudem sollen die Töchter einen eigenen Beitrag zu den Erträgen des NDR erwirtschaften. Das ist die klare Vorgabe. Quersubventionierung, die hier als Gefahr angesprochen wurde, darf nicht stattfinden. Dann müßte im Extremfall das Management ausgewechselt werden. Sicherlich wird man in solchen Fällen keine Kurzfristbetrachtungen anstellen, aber der NDR ist im Augenblick ohnehin in der glücklichen Lage, daß es keine derartigen Probleme gibt, sei es bei Studio Hamburg, sei es bei der NDR Media. Die Erwirtschaftung einer angemessenen Rendite ist eine klare Zielvorgabe an das Management, und konsequenterweise muß man dem Management dann auch freie Hand lassen, sich am Markt zu bewegen. Der Erfolg der NDR-Beteiligungsunternehmen entlastet letztlich den Gebührenzahler.

**Fazit**

Zum Schluß ein kleines Fazit: Neben der Festlegung strategischer Ziele, die aber auch unter dem Wirtschaftlichkeitsgebot zu sehen sind, muß jeweils die Einzelfallrechnung systematisch regelmäßig durchgeführt werden. Dazu ein Hinweis: Je schlechter das Unternehmen intern mit seinen Prozessen dasteht, desto attraktiver und desto besser wird in der Vergleichsrechnung natürlich das Outsourcing.

Als nicht mehrwertsteuerpflichtig haben öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten einen besonderen „Schutzzaun“, der so nicht gedacht war, aber faktisch so wirkt: Es müssen mindestens 15 Prozent aufgeholt werden – Handlungszuschläge, Gewinn etc. dazugerechnet –, wenn Outsourcing-Maßnahmen realisieren werden.

Schließlich zeichnen sich erfolgreiche Unternehmen dadurch aus, daß sie selbst ihre Kerngeschäftsprozesse beherrschen. Dazu gehört aus Sicht des NDR im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ganz eindeutig auch der Produktionsbetrieb, wenn auch natürlich Spitzen fremdvergeben werden. Da bildet eben nicht die Redaktion die Grenze: Das Produkt wird mit den Produktionskapazitäten erstellt, und das gehört zu den Kernprozessen, die die Rundfunkanstalten selbst bestmöglich beherrschen müssen.

**Wirtschaftlichkeit  
oberstes Gebot bei  
Outsourcing-Maßnahmen**

**Keine  
Auslagerung von  
Kernkompetenzen**

