

Das Modell des ZDF

→ Auslagerung von Aufgaben und Leistungserstellung durch Dritte im Rundfunk*

Von Dieter Stolte**

Ein so komplexes Thema wie das hier gestellte verlangt einige Vorüberlegungen, um Ziel und Gegenstand der weiteren Erörterung näher zu bestimmen und damit zugleich das Fundament zu legen, auf dem das nachfolgend vorgetragene Modell des ZDF basiert. Es geht dabei weniger um theoretisch-wissenschaftliche Vorüberlegungen als um konkrete, praktisch veranlaßte Handlungsmaximen, die bereits auf den Kern des Themas zielen.

Vorbemerkungen

Erste Vorbemerkung: Die Ausgangssituation, in der sich der öffentlich-rechtliche Rundfunk derzeit befindet, kann folgendermaßen zusammengefaßt werden: Die Konkurrenz im Fernsehen hat sich in den letzten Jahren von einem Verdrängungs- zu einem Vernichtungswettbewerb verschärft. Kein Programmveranstalter ist in der Lage, durch Steigerung von Reichweite weitere Zuschauer zu gewinnen, sondern nur noch dadurch, daß er Zuschauer von anderen Sendern abzieht, da die Fernsehnutzungszeit der Bürger nur noch geringfügig steigen dürfte. Als Folge dieser Entwicklung wird öffentlich-rechtlicher Rundfunk in den kommenden Jahren in erhöhtem Maße vor der Notwendigkeit stehen, daß er neben seiner programminhaltlichen Qualität auch die Wirtschaftlichkeit der Programmerstellung unter Berücksichtigung seines Programmauftrages nachweisen muß. Die Preise für Spielfilme, Sportrechte, Serienstars etc. steigen auch in der neuen Gebührenperiode deutlich schneller als die entsprechende Finanzausstattung des ZDF. Dies hat zur Folge, daß die Mittel für das Programm knapp bleiben und mit allen Kräften darauf hingearbeitet werden muß, daß durch weitere Effizienzsteigerungen im Bereich der Programmerstellung sowie der Dienstleistungstätigkeiten im ZDF zusätzliche Mittel für das Programm bereitgestellt werden können.

Zweite Vorbemerkung: Über viele Jahre herrschte die Auffassung vor, daß öffentlich-rechtlich strukturierte Unternehmen – ganz gleich, ob es sich um Rundfunkanstalten, Universitäten, Verwaltungsbehörden etc. handelt – nach einer völlig anderen Logik geführt werden müßten als erwerbswirtschaftlich tätige Unternehmen. In den letzten Jahren gewinnt jedoch zunehmend die Erkenntnis Bedeutung, daß öffentlich-rechtlich strukturierte

Unternehmen in vielen Bereichen durchaus mit den gleichen Führungsinstrumenten gesteuert werden können wie privatwirtschaftlich strukturierte. Zudem hat sich gezeigt, daß öffentlich-rechtliche Unternehmen bei konsequenter Umsetzung auch hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Programmherstellung keineswegs den Vergleich zu kommerziellen Unternehmen scheuen müssen. Ihre Grenzen findet eine Übertragung privatwirtschaftlicher Steuerungsmechanismen auf öffentlich-rechtliche Organisationen lediglich in den Bereichen, in denen Sachverhalte berührt werden, die spezifisch und unverzichtbar zum öffentlich-rechtlichen Funktionsrahmen gehören, wie beispielsweise Programmplanung, Programmentscheidung im redaktionellen Bereich und Sendebetrieb. Dienstleistungen wie Kfz-Betrieb, Teile der Datenverarbeitung, Abrechnung von Personalzusatzleistungen (z.B. Beihilfen) oder Bühnenbau gehören dagegen eindeutig nicht zum unverzichtbaren Kernbestand öffentlich-rechtlichen Rundfunks und sollten so vorgehalten werden, wie es aus den jeweils betrieblichen oder wirtschaftlichen Gründen einer Rundfunkanstalt am zweckmäßigsten ist.

Dritte Vorbemerkung: Die Tatsache des Outsourcing von Betriebsteilen besagt für sich genommen noch gar nichts über die Wirtschaftlichkeit. Oberstes Leitziel muß vielmehr eine effiziente, wettbewerbsfähige Leistungserbringung sein. Das heißt, es geht im Falle einer Eigenrealisierung darum, mindestens ebenso kostengünstig wie freie Firmen zu produzieren. Dieses Ziel kann auf verschiedenen Wegen erreicht werden: zum einen durch Auslagerung von Leistungserbringung (Outsourcing), zum anderen durch interne Effektivitätssteigerung, wirtschaftliche Optimierung des Einsatzes eigener Ressourcen.

Für das ZDF kann ebenso wie für jedes gewerbliche Unternehmen der Industrie nicht ex ante von der Vorteilhaftigkeit des Fremdbezuges ausgegangen werden, vielmehr bedarf es in jedem Einzelfall einer sorgfältigen Prüfung der Make-or-buy-Entscheidung. Dies gilt sowohl für die Auftragsvergabe ganzer Produktionen als auch den Erwerb einzelner Dienstleistungen von Fremdfirmen oder den Einsatz freier Mitarbeiter.

Vierte Vorbemerkung: Es lassen sich mehrere Stufen von Fremdbezug/Outsourcing unterscheiden, die vom Einsatz freier Mitarbeiter, über den Erwerb von kleineren oder größeren Teildienstleistungen für einzelne Sendungen (z.B. Trailer, Vorspanne, Studiodesign, Bühnenbau, Ü-Wagen, EB-Teams, Atelierbereitstellung), die Fremdproduktion von Magazinbeiträgen bis hin zur kompletten Auftragsvergabe ganzer Produktionen oder gar Sendereihen reicht.

Konkurrenzdruck hat
Zwang zu Effizienz-
steigerung verstärkt

Auch öffentlich-
rechtliche Rundfunk-
anstalten mit privat-
wirtschaftlichen
Führungsinstrumen-
ten steuerbar

Outsourcing nicht
gleichbedeutend mit
Wirtschaftlichkeit

Stufen und Formen
von Fremdbezug/
Outsourcing

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

** Intendant des Zweiten Deutschen Fernsehens.

Diese Stufen des Fremdbezugs lassen sich wiederum mit grundsätzlich verschiedenen Formen von Outsourcing realisieren:

- a) Durch Auslagerung von Betriebsteilen in eigene, neu gegründete Dienstleister-Gesellschaften oder Beteiligung an bestehenden Dienstleistungsunternehmen;
- b) durch Fremdvergabe von Aufträgen an Dritte;
- c) durch verstärkten Rückgriff auf freie Mitarbeiter.

ZDF-Modell: Erhaltung der Eigenproduktionsfähigkeit, aber Offenheit für Outsourcing-Formen

Das ZDF hat sich für ein Modell entschieden, das zum einen und in erster Linie auf die Erhaltung der Eigenproduktionsfähigkeit in wichtigen Programmbereichen durch Effektivitätssteigerung und Optimierung des Einsatzes eigener Ressourcen setzt, zum anderen aber auch offen ist für alle genannten Formen des Outsourcing und in bestimmten Programm- und Dienstleistungsbereichen diese Möglichkeiten auch konkret nutzt.

ZDF setzt seit seiner Gründung im fiktionalen Bereich stark auf Auftragsproduktionen

Outsourcing/Leistungserbringung durch Dritte im ZDF

Das ZDF hat seit seiner Gründung im Jahre 1963 eine Reihe von Leistungen bewußt nicht selbst erstellt, sondern vom Markt bezogen. So hat das ZDF – anders als die ARD – die Produktion von Serien und Fernsehspielen wie auch von Produktionen anderer Sparten von Anfang an grundsätzlich nicht selbst übernommen, sondern als Auftrag an freie Produzenten vergeben (in den letzten Jahren 550 bis 600 Mio DM p.a.).

Nur ein Fünftel des Sendeaufwands 1998 entfällt auf haus-eigene Leistungen

Vom Sendeaufwand des ZDF-Programms in Höhe von 1 536 Mio DM entfallen im Jahre 1998 im Ein-Budget-System 300 Mio DM auf Dienstleistungen, die von der Produktionsdirektion mit eigenen Ressourcen erbracht werden. Damit beträgt der Anteil der hauseigenen Leistungen am Sende- und Beschaffungsaufwand lediglich 20 Prozent. Das ZDF stützt sich also bereits heute bei der Produktion ganzer Programmbestandteile in überwältigendem Maße auf die Kräfte des freien Marktes. Darüber hinaus werden auch bei Durchführung von Produktionen in Eigenregie beträchtliche Ressourcen von externen Anbietern genutzt.

Beispielsweise unterhält das ZDF keine großen Studios für seine eigenproduzierten Spiel- und Musikshows, sondern mietet hierzu entsprechende Atelierleistungen bei der Bufa, den Bavaria Film- und Fernsehstudios oder Studio Hamburg an.

Weitere Beispiele für die Fremdvergabe von Dienstleistungen

Als weitere herausragende Beispiele für die Fremdvergabe von einzelnen Dienstleistungen sind zu nennen: Beim Außenübertragungsbetrieb wird rund ein Drittel der Produktionen über den freien Markt abgedeckt, beim Technischen Versorgungsbetrieb werden große Teile fremdvergeben; in den Auslandsstudios werden, wo dies möglich ist, festangestellte Kamerateams durch ortsansässige Fir-

men oder freie Mitarbeiter ersetzt. Allein die Produktionsdirektion bezieht Dienstleistungen für ca. 80 Mio DM, das heißt 21 Prozent ihres Umsatzes mit den Programmbereichen, vom Markt.

Ferner hat das ZDF eine Reihe von Aufgaben in neu gegründete Dienstleistungsunternehmen ausgelagert, um flexibler und kostengünstiger am Markt agieren zu können: Die Tochterfirma ZDF Enterprises ist zuständig für den in- und ausländischen Programmvertrieb sowie für Programmankäufe und Merchandising, deren Tochterfirma Screenworks ist im Bereich von Bildschirmdesign und Trailererstellung für das ZDF und andere tätig. In der SportA ist der Erwerb und die Vermarktung von Sportrechten durch ARD und ZDF gebündelt. Die soeben gegründete Produktionsgesellschaft Movie Network, ebenfalls eine Tochter von ZDF Enterprises, soll Fernsehspiele und TV-Serien produzieren.

Darüber hinaus hat das ZDF seine unrentable Tochterfirma Fernsehstudio München (FSM) aufgelöst und eine Drittelbeteiligung an den Bavaria Film- und Fernsehstudios übernommen.

Schließlich ist der verstärkte Einsatz freier Mitarbeiter zu nennen, der aufgrund des Abbaus von 600 Planstellen im Zeitraum 1994 bis 1999 in manchen Bereichen (darunter den neugeschaffenen Online-Redaktionen, im Marketing und der Redaktion Multimedia) erforderlich wurde. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, daß das ZDF auch für freie Mitarbeiter einen Tarifvertrag mit den Gewerkschaften abgeschlossen hat, der freie Mitarbeiter nach einer 15jährigen Mitarbeit entsprechend absichert.

Für die Entscheidung Eigenerstellung oder Fremdvergabe sind neben dem Kostenaspekt folgende Gesichtspunkte von besonderer Bedeutung:

- Gewährleistung der Leistungsqualität: Dies betrifft sowohl die handwerkliche als auch die publizistische Seite. Insbesondere bei Kauf- oder Fremdproduktionen im Informationsbereich traten bei privaten Anbietern in den letzten Jahren wiederholt erhebliche Mängel auf, die mit dem Qualitätsanspruch und dem Image des ZDF nicht vereinbar sind und seine Glaubwürdigkeit schädigen würden.
- Erhöhung der Flexibilität und Minderung des betrieblichen Risikos, etwa wenn Sendereihen aus Wettbewerbsgründen kurzfristig eingestellt und durch Kaufproduktionen oder Wiederholungen ersetzt werden müssen. In einem sich schnell verändernden Wettbewerbsmarkt wie dem Programmmarkt ist jeder Programmveranstalter gut beraten, wenn er nur so viele Produktionskapazitäten selbst vorhält, wie er dauerhaft benötigt. Den schwankenden Teil des Bedarfs sollte er durch Fremdleistungen oder freie Mitarbeiter abdecken. Dies ist ein Leitsatz des ZDF für die Ressourcenvorhaltung.
- Vermeidung der Abhängigkeit von Fremdfirmen, die sich zunehmend unter dem Dach der beiden großen kommerziellen Konzernfamilien

Tochterfirmen

Verstärkter Einsatz freier Mitarbeiter

Zu berücksichtigende Faktoren bei Make-or-buy-Entscheidungen

UFA/CLT oder der Kirch-Gruppe einfinden, mit der Folge, daß diese dann den Preis bestimmen können.

- Hoheitliche Aufgaben und gesetzliche Vorgaben sind zu beachten: So schränkt beispielsweise die staatsvertragliche Verpflichtung zur Unterhaltung eines Studios in jedem der 16 Länder (§ 1 Abs. 4 ZDF-Staatsvertrag) oder zur Verteilung der Produktionsaktivitäten auf die einzelnen Länder (§ 4 letzter Satz ZDF-Staatsvertrag) die Bündelung und die Vergabefähigkeit von Leistungen ein.

Das neue integrierte Führungssystem im ZDF

Umbau von klassischer Rundfunkanstalt zu modernem Programmunternehmen

Der Umbau des ZDF von einer klassischen Rundfunkanstalt zu einem modernen Programmunternehmen erfolgte in zwei Stufen. In einer ersten Stufe wurden seit 1993 mit Unterstützung der Unternehmensberatungsfirma McKinsey in einem Baukastensystem einzelne Bereiche des ZDF, namentlich der Außenübertragungsbetrieb, der Technische Versorgungsbetrieb, Honorare und Lizenzen, Finanzen, Personal und die Produktion, untersucht und durch je spezifische bereichsbezogene Maßnahmen erheblich verschlankt und Leistungen auf den Markt verlagert.

In einer zweiten Stufe wurde Mitte 1997 – ebenfalls mit Unterstützung von McKinsey – ein neues ganzheitliches integriertes Führungssystem im ZDF etabliert, das alle Bereiche betrifft und aus den folgenden vier eng miteinander verzahnten Bausteinen besteht:

- Einführung des Ein-Budget-Systems,
- Zusammenfassung aller produzierenden Bereiche in einer Produktionsdirektion,
- Ausgestaltung von Dienstleistungsbereichen als Service-Center bzw. als Cost-Center und
- Einrichtung von EDV-gestützten Controlling-Systemen.

Grundgedanken des neuen Führungskonzepts

Das neue Führungskonzept des ZDF orientiert sich an folgenden Grundgedanken:

- Führung durch Zielvereinbarung,
- Dezentralisierung von Verantwortung für klar abgegrenzte Aufgabenbereiche,
- deutliche Trennung von auftraggebenden und auftragnehmenden Bereichen,
- Vermittlung fachlicher und wirtschaftlicher Entscheidungskompetenz an die Bereichsverantwortlichen zur optimalen Erfüllung der zugewiesenen Aufgaben,
- Etablierung und Systematisierung geeigneter und erforderlicher Anreizmechanismen,
- systematische Planung, Steuerung und Kontrolle der Bereichsaktivitäten,
- Schaffung von Transparenz über Planungen, Erwartungen und Fakten.

Ein-Budget-System (EBS)

Grundidee: Budgetäre Gleichbehandlung von internen und externen Ressourcen

Idee des Ein-Budget-Systems (EBS) ist die grundsätzliche budgetäre Gleichbehandlung von internen und externen Ressourcen. Während die Redaktionen in der Vergangenheit nur die Mittel zugewiesen bekamen und zu verantworten hatten, die sie zur Beschaffung von Fremdleistungen außerhalb des ZDF benötigten (Kaufproduktionen,

Auftragsproduktionen, Anmietungen von Personal und Produktionstechnik etc.) und über die ZDF-internen Ressourcen in Produktion, Technik, Verwaltung etc. gewissermaßen kostenlos verfügen konnten, wurden ab dem Haushaltsjahr 1998 erstmals alle finanziellen Mittel, die zur Eigen- oder Fremderstellung eines Programms nötig sind – angefangen von den Kosten der festangestellten und freien Mitarbeiter, über die Kosten für Lizenzkäufe, Auftragsproduktionen bis zu den Kosten für die Inanspruchnahme interner Dienstleistungen – bei den Programmbereichen budgetiert. Im Gegenzug müssen erstmals interne Dienstleistungen und das eigene festangestellte Personal – ebenso wie externe Dienstleistungen – aus den Etats der veranlassenden Redaktionen bezahlt werden. Damit entsteht zum einen für die Geschäftsleitung Transparenz und größere Vergleichbarkeit zwischen den Kosten einzelner Sendereihen, zum anderen – und dies ist ganz entscheidend – wird den Programmbereichen erstmals eine umfassende Kostenverantwortung für alle nachgefragten personellen und sächlichen Ressourcen übertragen, die in vielfältiger Weise Anreize zu einem wirtschaftlicheren Umgang mit diesen Ressourcen gibt.

Einrichtung einer Produktionsdirektion

Um dem mit dem Ein-Budget-System einhergehenden Grundgedanken einer klaren Trennung zwischen auftraggebenden Programmbereichen und auftragnehmenden Dienstleistungsbereichen und der Dezentralisierung von Verantwortung Rechnung zu tragen, wurden Mitte 1997 alle produzierenden Bereiche, die sich vorher auf die Technische Direktion, Teile der Hauptabteilung Produktion und den Bereich Visuelle Präsentation innerhalb der Programmdirektion sowie den Bearbeitungsbetrieb verteilten, in einer gemeinsamen neu geschaffenen Produktionsdirektion zusammengefaßt. Die Einrichtung der Produktionsdirektion stellt die größte organisatorische Umstrukturierungsmaßnahme seit Beginn des ZDF dar. Von dieser Maßnahme sind 1 630 festangestellte und rund 450 Mannjahre freie Mitarbeiter betroffen.

Grundgedanke der Produktionsdirektion ist es, alle in der Realisierung von Fernsehproduktionen eingebundenen auftragnehmenden Bereiche in einer Direktion zusammenzufassen und gemeinsam zu steuern. Diese Zusammenfassung allein – die sich auch bei der Mehrzahl der Landesrundfunkanstalten der ARD findet – reicht jedoch noch nicht aus. Entscheidend ist vielmehr, daß die bisherigen Hauptabteilungen und Abteilungen in Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder reorganisiert wurden, die überwiegend als Service-Center geführt werden.

Service-Center- bzw. Cost-Center-Organisation

Die Erbringung der internen Leistungen ist Aufgabe der Dienstleistungsbereiche. Die Dienstleistungsbereiche der Produktionsdirektion und der Verwaltungsdirektion werden, soweit möglich,

Klare Trennung von auftraggebenden und auftragnehmenden Bereichen

Produktionsdirektion steuert alle in Fernsehproduktion eingebundenen auftragnehmenden Bereiche

Schaffung von geschäftsfähigen Verantwortungsbereichen

als Service-Center oder als Cost-Center organisiert. Grundidee dieser Organisation ist die Abgrenzung geschäftsfähiger Verantwortungsbereiche, die über ihre Ergebniszielsetzung geführt werden. Sofern es für interne Dienstleistungen vergleichbare Leistungen am Markt gibt und sich ein am Markt orientierter Verrechnungspreis für die einzelnen Produkte im Vorhinein ermitteln lässt, werden die Dienstleistungsbereiche als Service-Center geführt. Für die einzelnen Produkte (Dienstleistungen) der Service-Center werden einmal jährlich Verrechnungspreise ermittelt, die sich an durchschnittlichen Marktpreisen orientieren. Dienstleistungsbereiche, für die es keine vergleichbaren Leistungen am Markt gibt oder für die sich kein Marktpreis im Vorhinein ermitteln lässt, werden als Cost-Center geführt. Ihre Leistungen werden zu jährlich festzulegenden Verrechnungspreisen vergütet, die sich an den Vollkosten orientieren.

Interne Leistungserbringung und -verrechnung orientiert sich an durchschnittlichen Marktpreisen

Die Programmbereiche richten ihre Ressourcenanforderungen an das jeweils zuständige Service-Center, das ein Angebotsmonopol zur Beschaffung der Leistung hat. Das Service-Center entscheidet, ob es eine angeforderte Leistung mit eigenen Ressourcen oder durch Fremdanmietung erbringt. Dadurch ist es in der Lage, die Vorhaltung, den Einsatz und die Steuerung seiner Ressourcen zu optimieren. Die von Service-Centern erbrachten Leistungen werden zu Verrechnungspreisen vergütet, die sich an durchschnittlichen Marktpreisen orientieren, unabhängig davon, ob die Leistungen intern oder extern erbracht wurden und unabhängig von den tatsächlichen angefallenen Kosten. Die Ergebnisrechnung der Dienstleister in Form einer Gegenüberstellung von Erlösen für ihre erbrachten Leistungen und ihren echten Kosten zeigt die Markt- und Wettbewerbsfähigkeit der Service-Center. Mit der Service-Center-Organisation wurde also ein Führungsinstrument geschaffen, das jederzeit Auskunft über die Wettbewerbsfähigkeit der intern erbrachten Dienstleistungen im Verhältnis zu externen Anbietern gibt und damit die Kostensteuerung erleichtert.

Die Orientierung der internen Leistungserbringung und -verrechnung an durchschnittlichen Marktpreisen anstatt wie bisher an den Kosten der eigenen Ressourcen ist der wesentliche Unterschied zu den in einzelnen Landesrundfunkanstalten der ARD, wie beispielsweise dem NDR, praktizierten Verfahren. Dies ist aber zugleich auch der entscheidende Punkt, auf den es ankommt. Ohne solche am Markt orientierten Verrechnungspreise erhält man keine Transparenz über die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Leistungserbringung im Verhältnis zum Fremdbezug und somit auch nicht die gewünschten Steuerungssignale.

Controlling

Aufbau von Controllingstrukturen

Den vierten Baustein zur Umsetzung des neuen Konzepts der Unternehmensführung bildet der Aufbau von Controllingstrukturen. Dezentralisie-

rung von Verantwortung verlangt als Gegenstück zentrale Transparenz. Aufgabe des Controlling ist es, eine wirksame, zeitnahe und effiziente Unternehmensführung zu ermöglichen, indem es zentrale Transparenz über Planungen, Erwartungen und Fakten schafft, eine Optimierung des Ressourcenumfangs, des Ressourceneinsatzes und der erbrachten Leistungen fördert sowie die Geschäftsleitung hinsichtlich der Zielvereinbarung zwischen anfordernden Bereichen und leistenden Bereichen unterstützt.

Zur Abdeckung der beiden zentralen betrieblichen Funktionen werden ein Programmserfolgscontrolling und ein Produktionscontrolling aufgebaut. Darüber hinaus entwickeln sich in verschiedenen Teilbereichen dezentrale Controllingaktivitäten, etwa Ressourcencontrolling in Form von Personalcontrolling und Investitionscontrolling, Finanzcontrolling und Einkaufscontrolling.

Im Rahmen des Programmserfolgscontrollings wird eine integrierte Planung, Steuerung und Kontrolle der drei wesentlichen Indikatoren für Programmserfolg, Sehbeteiligung, Kosten und Qualität aufgebaut. Auf Basis der von der Programmplanung in Zusammenarbeit mit den Programmbereichen erstellten Sendeplatzprofile werden dabei Erwartungen an formale Gestaltung und Qualität, quantitative Zielwerte für die Sehbeteiligung und Kostenvorgaben für die einzelnen Sendeplätze erarbeitet und deren Erfüllung überwacht. Besondere Aufmerksamkeit verdienen Konzeption und Steuerung der dritten Zieldimension Programmqualität, deren Steuerung und Analyse sowohl als strategisches Potential des ZDF als auch im Hinblick auf die Erfüllung des Programmauftrags für das öffentlich-rechtliche Fernsehen von besonderer Bedeutung ist.

Programmerfolgscontrolling anhand von Sehbeteiligung, Kosten und Qualität

Das Produktionscontrolling unterstützt die Steuerung der Dienstleistungsbereiche der Produktionsdirektion im Hinblick auf die Erfolgszielsetzung. Neben der Gesamtergebnisrechnung für die einzelnen Geschäftsbereiche und Geschäftsfelder sind hier Untergliederungen der Erlöse nach Kunden und Produkten, der Kosten nach Aufwandsarten sowie Auslastungsbetrachtungen und hieraus zu ziehende Schlussfolgerungen von Interesse.

Produktionscontrolling anhand einer Geschäftsergebnisrechnung

In analoger Weise werden die Dienstleistungsbereiche der Verwaltungsdirektion, die sich sinnvollerweise als Service- oder Cost-Center organisieren lassen, gesteuert: Der Kfz-Betrieb wurde bereits zum 1.1.1998 in ein Service-Center umgewandelt; der Bereich Archiv, Bibliothek und Dokumentation (ABD) folgt zum 1.1.1999 als Cost-Center; die Datenverarbeitung und der Zentrale Reisedienst werden ab dem Haushaltsjahr 2000 ebenfalls als Cost-Center bzw. als Service-Center geführt.

Die mit dem neuen Führungssystem erstmals geschaffene umfassende Transparenz über alle Kosten (vormalige direkte und indirekte Kosten) der Programmbeschaffung sowie über die Wettbewerbsfähigkeit der Dienstleister im Verhältnis zu freien Firmen liefert sowohl für die Programme-

Transparenz über alle Kosten und Wettbewerbsfähigkeit ermöglicht Optimierung der Programmherstellung

reiche als Auftraggeber als auch für die Dienstleistungsbereiche als Auftragnehmer wichtige Erkenntnisse und Anreize für die künftige Verbesserung und Optimierung der Programmerstellung. Denn dort, wo sich zeigt, daß auch mit internen Maßnahmen zur Effektivitätssteigerung und Kostensenkung mittelfristig keine Wettbewerbsfähigkeit erreicht werden kann, werden konsequenterweise Maßnahmen zum Kapazitätsabbau eingeleitet und Überlegungen zum Outsourcing/Fremdbezug angestellt werden müssen.

Der Vorteil dieses ganzheitlichen wirtschaftlichen Führungssystems liegt also darin, daß es zum einen die systematische Planung, Steuerung und Kontrolle der Bereichsaktivitäten unterstützt und zum anderen deutliche Hinweise für die Entscheidung zwischen Eigenerstellung und Fremdbezug von Leistungen liefert.

Interne Leistungserbringung oft wirtschaftlicher als Fremdbezug

Die bisherigen Erfahrungen des ZDF im Umgang von Programm- und Dienstleistungsbereichen mit dem neuen Führungssystem und die ersten Ergebnisse aus dem Produktions-Controlling deuten darauf hin, daß das ZDF sich auf dem richtigen Weg befindet. Eine ganze Reihe von Dienstleistungen (z.B. Postproduktion, Grafik und Design, AÜ-Betrieb, Teile des Studio- und Sendebetriebs) können im ZDF bereits heute kostengünstiger oder wenigstens genauso günstig wie bei Fremdbezug erbracht werden. Dies ist auch gar nicht überraschend, wenn man folgende Fakten berücksichtigt: Beim Fremdbezug von Leistungen werden in der Regel 16 Prozent Mehrwertsteuer fällig, von denen aufgrund der steuerlichen Gegebenheiten nur ein geringer Teil als Vorsteuer abzugsfähig ist,

so daß per Saldo über 14 Prozent beim ZDF als Mehrkosten verbleiben. Hinzu kommt ferner, daß kommerzielle Firmen eine Gewinnmarge sowie Risiko- und Wagniszuschläge in ihre Preise einkalkulieren. Schließlich ist in vielen Bereichen im ZDF die Auslastung sehr hoch.

Abschließend soll noch ein weiterer, über die rein wirtschaftliche Betrachtung hinausgehender und nicht zu unterschätzender Vorteil des beschriebenen Führungssystems gegenüber einem großflächigen Outsourcing hervorgehoben werden. Er besteht darin, daß dieses System die Mitarbeitermotivation fördert, indem es darauf setzt, daß durch die Schaffung von Transparenz und die Delegation von Verwaltung auf breiter Basis die Mitarbeiter in den Programm- wie in den Dienstleistungsbereichen aufgerufen sind, ihren Teil zum erfolgreichen Gelingen des Produktionsgeschehens beizutragen. Das Produktionsgeschehen sollte bei der Mitarbeiterschaft nicht als „Geschick von oben“ durch einsame Entscheidungen der Geschäftsleitung erfahren werden, sondern als etwas, dessen Erfolg oder Mißerfolg sie selbst in der Hand haben. Gerade einem publizistischen Unternehmen, das sich als Forum der gesellschaftlichen Kommunikation versteht, das Dialog, Integration und Solidarität fördern möchte, steht es gut an, wenn es in seiner eigenen Unternehmensführung dem Bild eines modernen dialogfähigen Managements entspricht.

Neues Führungssystem des ZDF fördert Mitarbeitermotivation wesentlich besser als großflächige Auslagerung

