

Bewertung des KEF-Symposiums „Outsourcing“

→ Outsourcing – ein vorläufiges Schlußwort

Von Rainer Conrad**

Outsourcing ist keine Wunderwaffe

Vorbemerkung

Auch wenn es noch zu früh ist, jetzt schon eine gesicherte Zusammenfassung des konkreten Ertrags dieser Veranstaltung zu geben, so ist festzuhalten, daß sie insgesamt außerordentlich lohnend war. Es ist nicht das erste Symposium, das die KEF durchgeführt hat. Das erste befaßte sich mit Werbefragen. Auch damals war es so, daß sich nicht unmittelbar eine Quintessenz ergab, die auf fünf Seiten in den nächsten KEF-Bericht Eingang gefunden hätte. Aber es hat für die Mitglieder der KEF eine Menge mehr an Sicherheit bei der Bewegung auf dem Terrain Rundfunkwerbung gebracht. Ähnliches gilt auch für die jetzige Veranstaltung. Die KEF hat das Thema Outsourcing keineswegs zur Debatte gestellt, weil sie Outsourcing für die Wunderwaffe hält, mit der man gemeinsam in eine noch wirtschaftlichere Zukunft gehen wird, sondern deshalb, weil es eine Menge von Fragen aufwirft. Diese Fragen sind hier wohl nicht alle beantwortet worden, sie wurden aber durchaus präzisiert, und daraus dürfte sich etwas entwickeln, was bislang ins Unreine angedacht worden ist.

Aber nicht nur die KEF hat etwas gelernt, auch für die Sender war die Veranstaltung wohl nicht uninteressant. Auch die Bereitschaft der privaten Seite, hier mitzumachen, hat sich außerordentlich positiv ausgewirkt. Nun zu den Fragen, die sich an herausragender Stelle ergeben haben. Es gibt offenbar verschiedene Kriterien, nach denen diese Frage Outsourcing ja oder nein zu beurteilen ist.

Kriterien zur Beurteilung von Outsourcing

Was geht, was nicht?

Da sind zunächst einmal die auftragsbezogenen Kriterien – Stichwort Kernaufgaben. Kernaufgaben, -kompetenzen oder auch -funktionen sind für die Öffentlich-rechtlichen wie für die Privaten ein Feld, für das sich Outsourcing nicht eignet, wobei es im einzelnen durchaus Auslegungsunterschiede über die Grenzen gibt. Mit Bestimmtheit nicht auslagerbar ist der Bereich der Redaktionen. Umgekehrt kann man auch sagen, was sicher nicht zu den Kernaufgaben gehört: Ich nenne jetzt das mittlerweile vielstrapazierte Beispiel Gebäudemanagement. Bei den Produktionen wird es schon schwierig. Auch bei der Sendeabwicklung und dergleichen sind die unterschiedlichen Auffassungen deutlich geworden.

Dies ist auch kein Wunder, schließlich liegt die Programmverantwortung im öffentlich-rechtlichen

Bereich autonom bei jeder Anstalt, und da werden etwas unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt. Das ist im Prinzip auch so in Ordnung, wenngleich die KEF natürlich gerade aufgrund von Vergleichen immer wieder Fragen stellen wird. Natürlich gibt es dann Vergleichbarkeitsprobleme, Fragen, wie die Ergebnisse zu bewerten sind, aber die gibt es überall, mindestens im öffentlichen Bereich.

Ein weiterer Kreis von Kriterien sind die rechtlichen. Bei der formalen Privatisierung muß man sich nicht lange aufhalten, die scheint mir rechtlich generell unproblematisch zu sein. Dies ist ja auch gang und gäbe im staatlichen Bereich, wobei die Frage ist, ob das immer sinnvoll ist. Generell im Rundfunkbereich dürften hier kaum Bedenken bestehen; womit natürlich die wirtschaftliche Seite noch nicht angesprochen ist.

In bezug auf die materielle Privatisierung spielt außerdem das sogenannte Subsidiaritätsprinzip eine Rolle, das ja überall dort, wo öffentliche Hand tätig ist, relevant ist. Die staatliche Grundordnung geht davon aus, daß die öffentliche Hand im weitesten Sinne, wozu man die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten zählen darf, nur das zu tun hat, was Private nicht genauso gut oder besser erledigen. Wenn jetzt die Rundfunkanstalten nun in der Tat völlig frei agierende Produktionsgesellschaften bilden wie das beispielsweise bei Studio Hamburg schon lange der Fall ist, dann könnte sich die Frage stellen, ob da nicht unter Umständen ein Verstoß gegen diesen Grundsatz festzustellen wäre. Solange der Markt relativ eng ist, das heißt also die privaten Produktionskapazitäten nicht die Nachfrage sehr stark übersteigen, wird diese Frage wohl nicht gestellt werden, aber sollte sich das eines Tages einmal ändern, dann kann man sich vorstellen, daß aus dieser Richtung allmählich Wind oder Sturm aufkommt.

Das heißt natürlich nicht, daß die KEF diese Frage jetzt unbedingt stellen muß, es ist aber eine Betrachtung, die sich aufdrängt. Bei den wirtschaftlichen Kriterien, die eindeutig im Mittelpunkt standen, war folgendes, was verschiedene Referenten auch dargestellt haben, sehr wichtig: Es hat keinen Sinn zu konstatieren, daß man im Bereich öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten da und dort irgendeine Abteilung oder irgendeinen Bereich, der vielleicht wirtschaftlich nicht besonders optimal läuft und in dem unter Umständen aus historischen oder anderen Gründen etwas laxer Verhältnisse eingetreten sind, auslagert. Es ist in der Tat vielmehr wichtig, zur Vergleichbarkeit im eigenen Unternehmen zunächst einmal den Optimalzustand herzustellen bzw. ihn mindestens theoretisch zu beschreiben, und erst dann über eine Auslagerung zu entscheiden.

Unter Wirtschaftlichkeitsaspekten hat sich als tragender Vorteil einer formalen Privatisierung die Personalkostenreduktion herausgeschält. Alles andere kann man theoretisch in einer kleinen, feinen Organisationszelle im Unternehmen öffentlich-

Rechtliche Grenzen?

Optimierung eigener Geschäftsprozesse hat Priorität

Personalkostenreduktion tragender Vorteil formaler Privatisierung

* Das Symposium fand am 11./12. November 1998 in Köln beim Westdeutschen Rundfunk statt.

** Vorsitzender der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten KEF

rechtlicher Rundfunk genauso darstellen. Damit bleiben die Personalkosten letztlich als der Vorteil einer formalen Privatisierung, den man nicht gering schätzen darf, wo aber auch gewissermaßen der Knackpunkt, also die größten Umsetzungsschwierigkeiten zu liegen scheinen.

Aber: Know-how darf nicht verloren gehen Ein ganz wesentlicher Punkt – der wohl von den Privaten auch so gesehen wird – ist, daß bei Privatisierungen, bei aller wirtschaftlichen Betrachtung, Know-how für die Rundfunkanstalt nicht verlorengehen darf. Das kann sich am Ende als außerordentlich teuer erweisen.

Hürden im Kopf überwinden Es gibt noch einen anderen Punkt, den man mentale Kriterien nennen könnte – manchmal werden sie auch als strategisch bezeichnet. Das sind gewisse Grundhaltungen, die auch mit der Geschichte der einzelnen Rundfunkanstalten zu tun haben. Es ist ganz klar, daß der Mitteldeutsche Rundfunk eine andere Ausgangssituation hatte – oder mit Blick auf den privaten Bereich natürlich RTL und SAT.1 – als gewachsene und seit langem bestehende Rundfunkanstalten. Da dürfte sich der hier gefallene schöne englische Begriff vom „Refreshing“ empfehlen, auch ein mentales „Refreshing“, um sich nicht von solchen eher mentalen Einstellungen her den neutralen Blick verstellen zu lassen.

Es kommt auf den Einzelfall an Im Ergebnis wird eine Einzelfallprüfung allerdings wohl nie überflüssig werden, bzw. sie wird immer Voraussetzung dafür sein, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Dies Ergebnis ist nicht überraschend, aber durch dieses Symposium mit mehr Substanz und mit mehr Überzeugungskraft versehen worden.

Was macht die KEF damit?

Eine ganz generelle Frage ist natürlich, was macht die KEF nun damit? Ohne der KEF vorzugreifen oder irgendwie aus dem Nähkästchen plaudern, ist eins wichtig: Für die KEF dürfen bestehende Informationsmöglichkeiten durch Outsourcing nicht verbaut werden. Es gibt ja eine Strategie im öffentlichen Bereich, daß man manchmal ganz gerne GmbHs gründet, damit der Rechnungshof nicht mehr reinschauen kann. Die Rechnungshöfe haben Möglichkeiten, sich dagegen zu wehren. Die hätte die KEF im Bereich des Rundfunks auch, der Staatsvertrag gibt da etwas her und ließe sich unter Umständen auch ändern. Dies soll hier aber nur prophylaktisch gesagt werden. Für die KEF ist sehr wichtig, daß Aufwandsverlagerungen, die mit Outsourcing verbunden sind, klar abbildbar sind, das heißt, Transparenz, die die KEF dann nachvollziehen und in ihrem Bericht abbilden kann. Da wird es nicht genügen zu sagen, dies oder jenes wurde ausgelagert und Personal reduziert. Da müssen schon die Wirkungen, die sich nun auf den beiden Seiten ergeben, und die resultierenden Wirtschaftlichkeitseffekte wirklich nachvollziehbar sein.

Insgesamt ist die KEF immer kooperativ und lernfähig. Eine weitere Zusammenarbeit mit den Anstalten ist ohnehin ihre Aufgabe. Aber es wird auch ihr Bestreben sein – vielleicht letztlich als dann doch ganz konkretes Ergebnis dieses Symposiums –, gemeinsam mit den Rundfunkanstalten an den hier diskutierten Problemen zu arbeiten. Wie kann man der Sache näherkommen, sie besser abgreifen, um dann vielleicht auch zu einem Bewertungsverfahren zu gelangen.

Gemeinsam mit Rundfunkanstalten am Thema Outsourcing weiterarbeiten

