

Grundsätzliche Überlegungen von RTL

→ **Auslagerung von Aufgaben und Leistungserstellung durch Dritte im Rundfunk***

Von Alexander Isadi**

Begriffsbestimmung:
Outsourcing ist (Aus-)Verlagerung von Wertschöpfungseinheiten

Zusammenarbeit mit Fremdfirmen hat bei kommerziellen Anbietern lange Tradition

Vorteile bei sogenannten Ausgründungen

Vorbemerkung

Der Begriff „Outsourcing“ ist ein Kunstbegriff und als in der Medienwelt gern verwendeter Anglizismus leider auch sprachlich verunglückt. Eine Quelle, einen Ursprung kann man nicht verlagern, allenfalls den damit verbundenen Wertschöpfungstatbestand. Folglich handelt es sich bei dem sogenannten Outsourcing um eben dies – die (Aus-)Verlagerung von Wertschöpfungseinheiten.

Gründe für die Zusammenarbeit mit (ausgelagerten)

Dritten aus Sicht eines kommerziellen Rundfunkanbieters

Die Zusammenarbeit mit Drittfirmen hat bei kommerziellen Unternehmen eine lange Tradition. Klare Verantwortungsstrukturen und durch entsprechende vertragliche Abreden klare Risikosphärenzuteilung sowie der Zugriff auf im Wettbewerb tätige Unternehmen ermöglichen in aller Regel schnelle und kostengünstige Zusammenarbeit. Dabei kommen im Falle von technischen Dienstleistungen zumeist Dienstleistungsverträge bzw. bei Erstellungen von kreativen Produkten (Programminhalten) Werk- oder Werklieferungsverträge zur Anwendung. Der Auftraggeber hat keine Probleme mit Overheadkosten zu gegenwärtigen, und er kann den im Markt bestehenden Preisdruck für sich nutzen.

In aller Regel haben Ausgründungen Effizienzsteigerungen zur Folge. Die neue Situation, sich in aller Regel als Tochter in einer nunmehr kleineren Einheit am Markt bewähren zu müssen, führt zur Steigerung der unternehmerischen Verantwortung der in der ausgegründeten Einheit (ehemals Abteilung – jetzt eigenständige Firma) tätigen Leistungsträger. Regelmäßig ist dabei auch ein beachtlicher Motivationsschub auszumachen. Dazu gesellen sich ein erhöhtes Kostenbewußtsein sowie fokussiertere Arbeitsweisen. Dieser Effekt kann und sollte durch entsprechende Anreizsysteme in der Entlohnung unterstützt werden.

Aber auch im Mutterunternehmen treten spürbare positive Effekte auf. Durch die Verringerung der Ansprechstationen wird die Steuerung der Tochterunternehmen durch ein kleines Kernkompetenz-Center möglich, welches im Regelfall kaufmännische wie juristische Belange für die Tochter abwickelt.

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

** Generalsekretär der RTL Television.

Dazu tritt im Falle der Steuerung einer Kreativ-Einheit, wie beispielsweise einer Fernsehproduktionsfirma, die Steuerungsfunktion des Produktionsmanagements.

Es wird offensichtlich, daß die Steuerung von Tochterunternehmen regelmäßig mit dem gleichen Personal und den gleichen Qualifikationen machbar ist wie die Zusammenarbeit mit Fremdfirmen, jedoch mit der positiven Abweichung, daß die ehemaligen Mitarbeiter in der Tochterfirma aus eigener Anschauung wissen, wie die Mutterfirma funktioniert.

Neben der Verringerung des Personalstandes bei der Muttergesellschaft und der damit verbundenen Reduktion von Overheadkosten ermöglicht das Auslagern von am Markt überlebensfähigen Unternehmenseinheiten auch das Abflachen von Hierarchien im Mutterhaus und die Straffung der Organisation.

Wirtschaftlichkeitsüberlegungen im Wettbewerb bzw. Finanzierung von ausgelagerten Unternehmensteilen

Ausgelagerte Unternehmensteile müssen sich am Markt bewähren und sich demgemäß auch wie fremde Dritte gerieren bzw. wie eben jene behandeln lassen. Sie folgen dabei einzig und allein Marktgesetzen.

Daß in diesem Zusammenhang bei der neuerdings immer stärker werdenden Neigung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten, ebenfalls Anstaltsteile auszulagern, Mißbrauchsoberflächen aufgemacht werden, liegt auf der Hand. Genannt sei hier das sogenannte Cross financing, das heißt die Zuführung von Mitteln des Gebührenaufkommens an die ausgelagerten Anstaltseinheiten zur Deckung von im Marktkampf entstandenen Negativsaldi.

So sehr es auf der einen Seite verständlich ist, daß auch auf der öffentlich-rechtlichen Seite des dualen Rundfunksystems mit Instrumenten gearbeitet wird, die sich auf der kommerziellen Seite bewährt haben, so wenig darf dies einer weiteren Schieflage des dualen Systems in bezug auf den Wettbewerb zwischen den Systemen Vorschub leisten. Die Quersubventionierung mit Gebührenmitteln von anderenfalls nicht überlebensfähigen kommerziellen Töchtern öffentlich-rechtlicher Mütter ist eine eklatante Wettbewerbsverzerrung, zumal die ausgelagerten Unternehmensteile einer kommerziellen Fernsehmuttersgesellschaft sich nur durch Markterlöse finanzieren können.

Fazit

Das Auslagern von Wertschöpfungseinheiten spart Geld, erhöht die Produktivität durch Effizienzsteigerung, fördert unternehmerische Denkansätze und bereichert den Wettbewerb und damit den Markt. Es stellt kein Spezifikum der kommerziellen Fernsehveranstalter dar, gleichwohl darf es bei Anwendung von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten nicht zur Pervertierung des Gebührenauftrags mißbraucht werden.

Reduktion von Overheadkosten und effizientere Organisation bei der Muttergesellschaft möglich

Ausgelagerte Unternehmensteile unterliegen den Marktgesetzen

Auch öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten arbeiten mit Instrumenten des Marktes

Outsourcing ist kein Spezifikum kommerzieller Fernsehveranstalter

