

KEF-Symposion „Outsourcing“⁹⁹

→ Zusammenfassung der Vorträge

Das Symposion „Outsourcing“ der Kommission zur Ermittlung des Finanzbedarfs der Rundfunkanstalten (KEF) gliederte sich in drei Themenkomplexe. Zunächst ging es um unternehmenspolitische Zielsetzungen und grundsätzliche Ansätze in bezug auf Auslagerung von Aufgaben und Leistungserstellung durch Dritte im Rundfunk. Danach wurden konkrete Vorhaben der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten sowie die wirtschaftlichen Optimierungskonzepte eines Privatsenders diskutiert. Abschließend wurde gefragt, ob es für ARD und ZDF gültige Benchmarking-Kriterien für die Übertragbarkeit und den wirtschaftlichen Erfolg von Outsourcing-Bemühungen gebe – also, ob die errechneten Einsparpotentiale einer Rundfunkanstalt auch für andere unterstellt werden können. Da alle angesprochenen Aspekte von Outsourcing eng miteinander verknüpft waren, ließen sie sich allerdings nicht in getrennten Themenkreisen abhandeln, sondern wurden in allen elf Redebeiträgen angesprochen. Im folgenden werden die Inhalte der einzelnen Vorträge chronologisch wiedergegeben.

Otmar Haas
**Auslagerung von
Aufgaben in Unter-
nehmen – Grundsätz-
liche Überlegungen**
Einführung zum
KEF-Symposion
„Outsourcing“.
MP 1/1999, S. 2

Eröffnet wurde das Symposion mit grundsätzlichen Überlegungen von KEF-Mitglied Otmar Haas zu Outsourcing als Mittel für Unternehmen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Outsourcing, das heißt die Auslagerung von Aufgaben bzw. die Nutzung externer Ressourcen, sei inzwischen Alltag in Unternehmen aller Größenordnungen auch im öffentlichen Sektor. Mit Outsourcing werden hauptsächlich drei Ziele verfolgt, die Konzentration auf das Stammgeschäft bzw. die Kernfunktionen des Unternehmens, die Straffung der unternehmensinternen Abläufe und der Abbau von Fixkosten, die durch variable Dienstleistungskosten ersetzt werden. Outsourcing müsse als ein Instrument zur Steigerung von Wirtschaftlichkeit und Effizienz gesehen werden und setze eine Überprüfung aller Geschäftsprozesse voraus. Es könne die Flexibilität des Unternehmens erhöhen, den Zutritt zu neuen Märkten erleichtern und in Unternehmensinfrastruktur gebundene Finanzmittel freisetzen.

Mit Outsourcing steige auf der anderen Seite der Kontrollbedarf für die extern erbrachten Lei-

stungen. Ferner bestehe für das auslagernde Unternehmen die Gefahr, Entscheidungsspielräume und intern aufgebautes Spezialwissen zu verlieren. Intensives Outsourcing könne auch zu einer technologischen Abhängigkeit führen, Qualitätsmängel beim externen Leistungsersteller könnten auf den Auftraggeber zurückfallen. Allgemein seien die Grenzen des Outsourcing bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten in der Unterscheidung zwischen hoheitlichen und nichthoheitlichen Aufgaben zu ziehen. Nicht auslagerungsfähig seien danach alle programmbezogenen Aufgaben. In jedem Fall sei eine Einzelfallprüfung der Zweckmäßigkeit von Outsourcing erforderlich. Outsourcing solle dort eingesetzt werden, wo es Wirtschaftlichkeit verspricht, ohne andere Aufträge der Rundfunkanstalten zu beeinträchtigen.

Udo Reiter, Intendant des MDR und zum damaligen Zeitpunkt ARD-Vorsitzender, beschrieb die unternehmenspolitischen Zielsetzungen und Ansätze in bezug auf Auslagerung von Aufgaben und Leistungserstellung durch Dritte ausschließlich aus Sicht des MDR. Eine Generallinie für eine einheitliche ARD-Strategie könne es schon wegen der unterschiedlichen Ausgangssituationen und Rahmenbedingungen der einzelnen Landesrundfunkanstalten nicht geben. Der MDR habe sich als neugegründete Anstalt in den östlichen Bundesländern in einer besonderen Situation befunden. Zum einen gab es keine historisch gewachsenen anstaltsinternen Strukturen, auf der anderen Seite sah sich der MDR vor der Aufgabe, eine medien-spezifische Infrastruktur in seinem Sendegebiet neu aufzubauen. Durch die Auslagerung der Programmherstellung auf eine MDR-eigene private technische Dienstleistungstochter wurde der Produktionsstandort Mitteldeutschland gestärkt.

Gleichzeitig wurde der MDR intern nach dem Product-Manager- und Service-Center-Prinzip organisiert. Der Product Manager, der selbst entscheide, wo und zu welchem Preis – intern oder extern – die nötigen Produktionsleistungen eingekauft würden, sei an die Stelle des klassischen Redakteurs getreten. Ferner wurden weitere bisher im eigenen Haus erbrachte Leistungen des MDR in Tochtergesellschaften verlagert. Für den MDR habe sich, so Reiter, dieses Konzept eines Unternehmensverbands, in dem öffentlich-rechtlicher Programmauftrag mit einem modernen marktwirtschaftlichen Konzept erfüllt werde und von dem gleichzeitig Impulse für die Infrastruktur im Sendegebiet ausgehen, als optimale Lösung erwiesen. Dabei standen Kostensenkungen nicht im Mittelpunkt der Bemühungen, Ergebnisverbesserungen werden erst mittel- bis langfristig erwartet. Argumenten, daß Outsourcing-Modelle nicht wirtschaftlich seien, stehe entgegen, daß die Kosten für ein vernünftiges Unternehmensziel, nämlich die Gewinnung von Flexibilität, aufgebracht wurden. Inzwischen verzeichne die MDR-Produktionstochter MCS auch am freien Markt wachsende Geschäftserfolge.

Udo Reiter
**Auslagerung von Auf-
gaben und Leistungs-
erstellung durch Dritte
im Rundfunk**
Das Modell des MDR.
MP 1/1999, S. 5

⁹⁹ Das Symposion fand am 11./12. November 1998 beim Westdeutschen Rundfunk in Köln statt.

Dieter Stolte
**Auslagerung von Auf-
 gaben und Leistungs-
 erstellung durch Dritte
 im Rundfunk**
 Das Modell des ZDF
 MP 1/1999, S. 9

Als Folge des gnadenlosen Konkurrenzkampfs im Fernsehen, so skizzierte ZDF-Intendant Dieter Stolte die derzeitige Lage des öffentlich-rechtlichen Rundfunks, müsse dieser zukünftig verstärkt neben seiner programmhaltlichen Qualität auch die Wirtschaftlichkeit der Programmherstellung unter Berücksichtigung seines Programmauftrags nachweisen. Gleichzeitig stiegen Preise für Programmrechte weiterhin deutlich schneller als die Finanzausstattung der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Zusätzliche Mittel für das Programm könnten daher nur durch weitere Effizienzsteigerungen im Bereich der Programmherstellung sowie der Dienstleistungstätigkeiten freigesetzt werden. Dabei habe sich inzwischen die Erkenntnis durchgesetzt, daß auch öffentlich-rechtlich strukturierte Unternehmen mit Führungsinstrumenten aus der Privatwirtschaft gesteuert werden könnten. Die Grenze der Übertragung privatwirtschaftlicher Steuerungsmechanismen liege da, wo der unverzichtbare Kernbestand des öffentlich-rechtlichen Rundfunks tangiert sei.

Outsourcing sei allerdings noch nicht gleichbedeutend mit Wirtschaftlichkeit. Diese könne auch durch interne Effektivitätssteigerung und wirtschaftliche Optimierung des Ressourceneinsatzes erreicht werden. Das ZDF gehe daher nicht von vornherein von der Vorteilhaftigkeit der Leistungserstellung durch Dritte aus, sondern habe sich für ein Modell entschieden, das zum einen auf den Erhalt der Eigenproduktionsfähigkeit in wichtigen Programmen durch Effektivitätssteigerung und Optimierung des Ressourceneinsatzes setzt, zum anderen aber auch offen sei für alle Formen des Outsourcing. Da das ZDF von Anfang an im fiktionalen Bereich stark auf Auftragsproduktionen gesetzt habe, seien ohnehin weniger eigene Produktionskapazitäten aufgebaut worden als bei der ARD. Inzwischen seien verschiedene Aufgaben, zum Beispiel Programmvertrieb und Programmeinkauf, in neugegründete Dienstleistungen ausgelagert worden, um flexibler und kostengünstiger am Markt agieren zu können. Bei allen Entscheidungen über Eigenleistung und Fremdvergabe seien aber neben dem Kostenaspekt qualitative Gesichtspunkte und die gesetzlichen Vorgaben und hoheitlichen Aufgaben des ZDF zu berücksichtigen.

Zugleich wurde ein neues ganzheitliches Führungssystem aus vier eng miteinander verzahnten Bausteinen, dem Ein-Budget-System, der Zusammenfassung der Produktion in der Produktionsdirektion, der Ausgestaltung von Dienstleistungsbereichen als Service- bzw. als Cost-Center und der Einrichtung von EDV-gestützten Controllingssystemen etabliert. Im Ein-Budget-System werden interne und externe Ressourcen gleich behandelt, so daß Kosten vergleichbar werden. Die interne Verrechnung orientiere sich an durchschnittlichen Marktpreisen und zeige die Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Leistungserbringung. Die bisherigen Erfahrungen des ZDF hätten ergeben, daß interne Leistungserbringung oft wirtschaftlicher als der

Fremdbezug von Leistungen sei, vor allem wegen der beim Fremdbezug anfallenden Mehrwertsteuer. Das ZDF-Modell habe gegenüber einem großflächigen Outsourcing den Vorteil, daß es eine differenziertere Betrachtung ermögliche und zudem die Mitarbeitermotivation fördere, da alle Mitarbeiter aufgerufen seien, ihren Teil zum Erfolg des Produktionsgeschehens beizutragen.

Die unternehmenspolitischen Zielsetzungen und grundsätzlichen Überlegungen eines kommerziellen Rundfunkanbieters in bezug auf Auslagerungen und Leistungserstellung durch Dritte beschrieb Alexander Isadi, Generalsekretär von RTL. Die Zusammenarbeit mit Drittfirmen habe bei den kommerziellen Rundfunkanbietern lange Tradition und für den Auftraggeber erhebliche Kostenvorteile: Bei ihm fielen keine Fixkosten an und er könne den im Markt bestehenden Preisdruck für sich nutzen.

Auch Auslagerungen von Unternehmensteilen hätten in der Regel Effizienzsteigerung zur Folge. In der ausgelagerten Tochterfirma entstehe ein erhöhtes Kostenbewußtsein, das durch entsprechende Anreizsysteme in der Entlohnung verstärkt werden könne. Im Mutterunternehmen träten ebenfalls positive Effekte auf. Overheadkosten würden reduziert und eine effizientere Organisation der Muttergesellschaft möglich. Ausgelagerte Unternehmensteile müßten sich am Markt bewähren und unterlägen deshalb auch den Marktgesetzen. Nach Ansicht von Isadi bestehe bei Auslagerungen von öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Gefahr, daß Mittel aus dem Gebührenaufkommen zum Ausgleich von Verlusten bei ausgelagerten Tochtergesellschaften verwendet werden könnten. Es sei allerdings verständlich, daß öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten mit Instrumenten arbeiteten, die sich auf kommerzieller Seite bewährt haben. Diese Instrumente stellten kein Spezifikum kommerzieller Rundfunkveranstalter dar.

Norbert Seidel, Verwaltungsdirektor des WDR, beschrieb die in den letzten Jahren durchgeführten umfangreichen Outsourcing-Prüfungen bei seinem Sender. Prämisse war dabei, daß Outsourcing nur bei Kann-Aufgaben und nicht bei den Kernaufgaben der Rundfunkanstalt in Betracht gezogen wurde. Alle Prüfungen waren ergebnisoffen mit den drei Lösungsalternativen der Bildung interner Service-Center, der erweiterten Fremdvergabe bisher intern erbrachter Leistungen sowie dem Outsourcing im Sinne einer kompletten Auslagerung von Unternehmensteilen. Ziel war die Verbesserung der Kostensituation und der Wirtschaftlichkeit des WDR sowie die Erhöhung seiner

Alexander Isadi
**Auslagerung von Auf-
 gaben und Leistungs-
 erstellung durch Dritte
 im Rundfunk**
 Grundsätzliche Über-
 legungen von RTL.
 MP 1/1999, S. 14

Norbert Seidel
**Outsourcing und
 Leistungserstellung
 durch Dritte beim WDR**
 Konkrete Vorhaben
 und Konzeptionen.
 MP 1/1999, S. 15

Leistungsfähigkeit und Flexibilität, die Erhöhung der Unternehmenskompetenz und mehr Gestaltungsmöglichkeiten für den Personalhaushalt und den Stellenplan.

Von den vier untersuchten Bereichen aus der Technischen Direktion, der Produktionsdirektion und der Verwaltungsdirektion wurde als Ergebnis der Prüfung nur einer, das Gebäudemanagement, in eine WDR-eigene GmbH ausgelagert. Die anderen Bereiche wurden in interne Service-Center umgewandelt, die erweiterte Fremdvergabe an Dritte unter Abbau der eigenen Personalkapazitäten erwies sich bei keinem Bereich als sinnvolle Alternative.

Insgesamt habe sich gezeigt, daß Outsourcing im engeren Sinne keinen generellen Lösungsansatz für den WDR darstelle, sondern nur bei Vorliegen sehr spezieller Voraussetzungen sinnvoll sei. Beim Gebäudemanagement sei es möglich gewesen, einen Teil des Steuernachteils einer Auslagerung zu kompensieren und zu einem deutlichen Kostensenkungspotential zu kommen. Ohne eine solche Lösung der Mehrwertsteuerproblematik reduzierten sich die Kostensenkungspotentiale bei Auslagerung in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten auf nicht nennenswerte Größenordnungen.

Die Outsourcing-Prüfungen im WDR erstreckten sich über einen Zeitraum von fast zwei Jahren. Die Betriebsaufnahme der neuen WDR-Gebäudemanagement GmbH sei für das Frühjahr 1999 vorgesehen. Weitere Outsourcing-Projekte gebe es nicht; vielmehr sollten die Erfahrungen mit dem Gebäudemanagementprojekt, aber auch mit den internen Service-Centern und einer erweiterten internen Leistungsverrechnung abgewartet werden.

Karola Wille
**Outsourcing und
 Leistungserstellung
 durch Dritte beim MDR**
 Konkrete Vorhaben
 und Konzeptionen.
 MP 1/1999, S. 21

Den ordnungspolitischen Rahmen, in dem sich die Auslagerungsvorhaben des MDR bewegen, skizzierte Karola Wille, Justitiarin des MDR. Die dabei aufgeworfenen Fragen hätten Gültigkeit für alle öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten. Zu unterscheiden seien zwei Formen von Outsourcing: Bei der formellen Privatisierung bleibt die private Tochtergesellschaft im Besitz der öffentlich-rechtlichen Mutter, bei der materiellen Privatisierung erhalten externe Dritte einen wesentlichen Einfluß auf die Aufgabenwahrnehmung. Die rechtlichen Grenzen für Outsourcing-Vorhaben ergäben sich daraus, ob sie Programmproduktion bzw. -gestaltung, produktionstechnische Bereiche oder das Verwaltungswesen betreffen. Programmproduktions- und Gestaltungsaufgaben könnten nur soweit auf unabhängige Dritte übertragen werden, wie die Sender weiterhin ihrem Programmauftrag gerecht würden und sich erkennbar von den privaten Rundfunkveranstaltern unterschieden. Eine

ausschließliche Abhängigkeit von Fremdproduktionen gefährde somit das öffentlich-rechtliche Programmprofil, allerdings nur dann, wenn das produzierende Tochterunternehmen nicht mehr unter dem Einfluß der Muttergesellschaft stünde. Gegen die Auslagerung von technischen Dienstleistungen bestünden keine verfassungsrechtlichen Bedenken.

Bei allen Auslagerungen sei das Wirtschaftlichkeitsgebot zu beachten, dem der MDR mit seinen Auslagerungsprojekten entsprochen habe. Auch die Verpflichtung zur Eigenproduktion, die eine Fremdvergabe aller Produktionen im öffentlich-rechtlichen Rundfunk ausschließe, sei nicht verletzt. Für alle Auslagerungsprojekte sei die Form des formellen Outsourcing gewählt und es seien ausschließlich Dienstleistungsbereiche ausgelagert worden. Die Vorteile für den MDR seien die gewachsene Kostentransparenz und der schrittweise Abbau von Personalkosten zugunsten variabler Sachkosten. Alle ausgelagerten Töchter hätten die Chance, Aufträge von Dritten am Markt zu akquirieren. Letztlich wurde dadurch auch eine aktive Förderung des Produktionsstandorts Ostdeutschland betrieben. Mittel- bis langfristig werde mit Wirtschaftlichkeitseffekten gerechnet, auch wenn kurzfristig zunächst Mehrkosten als strategische Investitionen anfielen.

Ein wichtiger Aspekt zur Erhöhung der Wirtschaftlichkeit sei auch die Weiterentwicklung von Führungs- und Steuerungsinstrumenten, z.B. Budgetierung, Kostenrechnung, Controlling, sowie die Entwicklung von entsprechenden Führungskennzahlen. Um die nötige Veränderung von Denk- und Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern zu erreichen, sei ein Change-Management-Programm entwickelt worden, das die Mitarbeiter aktiv in die Prozesse einbeziehe.

Konkrete Outsourcing-Vorhaben und Konzeptionen der wirtschaftlichen Optimierung beim ZDF beschrieb Michael Winter, Personalchef des ZDF. Kurzfristige Maßnahmen mit dem Ziel schneller Effekte, zu denen oft Outsourcing-Maßnahmen oder Personalabbau zählen, greifen nach seiner Meinung zu kurz, es bedürfe vielmehr einer differenzierten Vorgehensweise mit einer Vielzahl von Maßnahmen. Bei den Überlegungen, ob Aufgaben durch Dritte wahrgenommen werden sollen, müsse das Gesamtunternehmen betrachtet werden. Dabei gehe es um die Optimierung des Organisationsablaufs und der Grundstrukturen, insbesondere auch der Tarifstrukturen. Zu berücksichtigen sei die Akzeptanz von Veränderungen durch Mitarbeiter, Gremien und Tarifpartner.

Bei allen Vorhaben müsse Wirtschaftlichkeit als Zielwert gegenüber anderen wichtigen Unternehmenszielen, wie Erhaltung der Eigenproduktionsfähigkeit, abgewogen werden. Winter unterschied zwischen originären, komplementären und sonstigen Unternehmensaufgaben. Je weniger originär eine Aufgabe sei, desto stärker könnten reine Wirtschaftlichkeitsüberlegungen in den Vordergrund rücken. Originäre Funktionen müßten in Eigenregie erfüllt werden, dazu gehörten Programm- oder geschäftsleitungsrelevante Funktionen. Verwal-

Michael Winter
**Outsourcing und
 Leistungserstellung
 durch Dritte beim ZDF**
 Konkrete Vorhaben
 und Konzeptionen.
 MP 1/1999, S. 26

tungs- und Technikfunktionen mit weniger engem Bezug zu originären Kernaufgaben, zum Beispiel Beihilfeabrechnungen oder Zentraleinkauf, seien fremdvergeben worden.

Outsourcing als ein Teilaspekt wirtschaftlicher Unternehmensgestaltung stehe in unmittelbarer Wechselbeziehung zu zwei weiteren Funktionsprozessen, dem „Re-Sourcing“, der Neubündelung von Ressourcen und Optimierung der Infrastruktur, sowie dem „Refreshing“, der mentalen Akzeptanz von Veränderungen. Erst nach entsprechendem Re-Sourcing und der Einbeziehung eigener Synergiemaßnahmen sei ein Vergleich der Wirtschaftlichkeit von Eigenleistung und Fremdvergabe möglich. Dabei gelten für Unternehmen mit gewachsenen Strukturen andere Prämissen als für neugegründete. Das ZDF müsse also bei der Frage der Aufgabenwahrnehmung durch Dritte neben den grundlegenden Unternehmenszielwerten auch den geschaffenen und optimierten Eigenwert berücksichtigen, wolle es sich nicht selbst in Frage stellen.

Lutz Marmor
**Outsourcing und
 Leistungserstellung
 durch Dritte beim NDR**
 Konkrete Vorhaben
 und Konzeptionen.
 MP 1/1999, S. 30

Lutz Marmor, Verwaltungsdirektor des Norddeutschen Rundfunks, erörterte das Thema Outsourcing vor allem aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Zunächst könne festgehalten werden, daß bei allen öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten die Effizienzsteigerung oberste Priorität habe, aber für jede Rundfunkanstalt andere Ausgangsbedingungen gelten. Folglich komme jede Anstalt auch zu anderen Ergebnissen bei der Entscheidung über Leistungserstellung in Eigenregie oder Fremdvergabe.

Europaweite Studien hätten bewiesen, so Marmor, daß die innovativsten und erfolgreichsten Unternehmen nicht diejenigen seien, die möglichst viel auslagerten, sondern diejenigen, die ihre Geschäftsprozesse reformiert, restrukturiert, aber die Kernprozesse in der eigenen Hand behalten hätten. Die Programmproduktion gehöre nach Ansicht des NDR ganz zweifellos zum Kerngeschäft einer öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalt. Ferner ließen sich beim Outsourcing Interessenkonflikte zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft nicht vermeiden, wenn sich die neugegründete Firma am Markt bewegen und bewähren solle. Die Umwandlung eines Betriebsteils in die Rechtsform einer GmbH allein löse noch keine Probleme. Gerade bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten fielen zudem Qualitätsmängel des Fremdprodukts – anders als vielleicht beim Privatfunk – immer auf die öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalt als Auftraggeber zurück.

Die zentrale Hürde für Outsourcing im öffentlich-rechtlichen Rundfunk, so Marmor, sei die Mehrwertsteuerproblematik, so daß sich Outsourcing allein in den Bereichen lohne, in denen eine steuerliche Lösung gefunden werde. Aufgrund ihrer Aufgabenstellung zum Beispiel im Bereich der aktuellen Berichterstattung sei die Grundaustattung der eigenen Produktionskapazitäten öffentlich-rechtlicher Rundfunkanstalten immer gewährleistet, Spitzenkapazitäten würden immer zugekauft. Regelmäßige Kostenvergleiche beim NDR

belegten, daß der Grundbedarf deshalb intern immer wirtschaftlicher erzeugt werde als bei Fremdvergabe, und wenn öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten reformfähig blieben, würden sich interne Lösungen auch weiterhin eher als Fremdvergaben rechnen. Im Rahmen des Projekts Zukunftssicherung und Kostensenkung (ZuKo) würden beim NDR alle Geschäftsprozesse geprüft und pragmatische Rationalisierungsansätze umgesetzt. Als Ergebnis habe der Fixkostenblock bereits deutlich reduziert werden können. Auch ohne forciertes Outsourcing sei so eine erhebliche Wirtschaftlichkeitsverbesserung und Erhöhung der Flexibilität erreicht worden.

Wichtiges Ziel von Outsourcing-Projekten und Beteiligungen des NDR sei, den Zugang zu den Programmbeschaffungsmärkten zu sichern. Angesichts des massiven Konzentrationsprozesses im Produktionsmarkt müßten die öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten schon als strategische Vorsorge sich über eigene Produktionstöchter diesen Marktzugang offenhalten. Klare Vorgabe für die Tochterfirmen sei, einen eigenen Beitrag zu den Erträgen des NDR zu erwirtschaften, Quersubventionierung dürfe auf keinen Fall stattfinden.

Modelle der Optimierung von Organisationsstrukturen eines Privatsenders beschrieb Marius Schwarz, Geschäftsführer Finanzen von SAT.1. Die Zielrichtung von Outsourcing-Vorhaben, nämlich die Optimierung von Organisationsstrukturen, sei bei öffentlich-rechtlichen und privaten Rundfunkveranstaltern weitgehend deckungsgleich, sehe man vom unterschiedlichen Programmauftrag ab. Schwarz skizzierte vor dem Hintergrund der Outsourcing-Überlegungen von SAT.1 das gesamte Spektrum der Leistungsbeziehungen eines Privatsenders mit Dritten.

Lizenzprogramme seien fester Bestandteil des Programmschemas von SAT.1, ein Viertel der Programminvestitionen gehe in den Erwerb von Ausstrahlungsrechten. Zweiter dominierender Faktor seien Auftragsproduktionen. SAT.1 arbeite mit mehr als 50 Produktionsfirmen zusammen, um die Potentiale der kreativen Landschaft in Deutschland bestmöglich zu nutzen. Bei der Beauftragung zähle ausschließlich die kreative Qualität und nicht die Zugehörigkeit zum privatrechtlichen oder öffentlich-rechtlichen System. Im Showbereich werde auf spezialisierte Produzenten zurückgegriffen, im Gegensatz zu anderen Privatsendern sei es bei SAT.1 nicht üblich, daß Moderatoren ihre Sendungen in eigenen Produktionsfirmen produzieren.

Auftragsproduktionen spielten auch im Informationsbereich eine wesentliche Rolle. Inhouse

Marius Schwarz
**Make or buy? –
 Die wirtschaftliche
 Konzeption eines
 Privatsenders**

Modelle der Optimierung von Organisationsstrukturen bei SAT.1.

MP 1/1999, S. 35

würden lediglich Nachrichten, die das Erscheinungsbild und Image eines Senders maßgeblich prägen, und Sport produziert. Beim Sport liege die Eigenleistung im wesentlichen in der Redaktion, die technische und organisatorische Durchführung von Übertragungen erfolge durch Drittfirmen.

Studiobetrieb, Postproduktion und Grafik seien in eine eigenständige Tochterfirma ausgelagert worden. Diese Techniktochter solle die entsprechenden Dienstleistungen zu wettbewerbsfähigen Preisen am Markt anbieten und dadurch auch eine Optimierung der Auslastung erreichen. Die Sendeabwicklung bleibe als nicht auslagerungsfähige Kernfunktion im Sender. Geprüft würden derzeit die Auslagerung des Gebäudemanagements, der Onlineaktivitäten und des sogenannten New Business Development, vor allem der Merchandisingaktivitäten von SAT.1.

Jutta Lowag
**Outsourcing: Gibt es
 Planungsinstrumente
 und Benchmarking-
 Eckwerte für öffentlich-
 rechtliche Rundfunk-
 anstalten?**

Ergebnisse des
 KEF-Symposiums
 „Outsourcing“.
 MP 1/1999, S. 37

Mit der Frage, ob es Planungsinstrumente und Benchmarking-Eckwerte in bezug auf Outsourcing für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten gibt, befaßte sich Jutta Lowag, Verwaltungsdirektorin des Bayerischen Rundfunks. Ausgangspunkt der Überlegungen war der einhellige Befund, daß Outsourcing nur ein Werkzeug in einem Bündel möglicher Wirtschaftsmaßnahmen von Rundfunkanstalten sei und sich für alle öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten eine breite Palette von seit vielen Jahren umgesetzten Wirtschaftlichkeits- und Controlling-Maßnahmen darstellen ließen. Die praktizierten Wirtschaftlichkeitsmaßnahmen der Anstalten reichten somit weit über das Outsourcing hinaus.

Mit Outsourcing, so Lowag, würden zwei Begriffe verbunden, zum einen der Zugriff auf externe Ressourcen – die sogenannte Make-or-buy-Entscheidung – und zum anderen Auslagerung von Betriebsteilen, in denen versucht werde, allein oder gemeinsam mit Partnern Synergieeffekte zu realisieren. Make-or-buy-Entscheidungen – also Eigenproduktion oder Fremdvergabe – seien bei Rundfunkanstalten seit jeher üblich, öffentlich-rechtliche unterschieden sich hier auch nicht von Privatsendern. Die Benchmark für die externe Beschaffung, gleiche Qualität immer vorausgesetzt, sei der Marktpreis, der durch Ausschreibungen und Qualitätsvergleiche geprüft werde.

Outsourcing-Entscheidungen im Sinne von Auslagerungen würden bei allen Anstalten unterschiedlich getroffen und seien von den unternehmerischen Strategien, der Ausgangssituation, der Kostensituation und von Standortfragen abhängig. Outsourcing sei für öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten solange vertretbar, wie die redaktionelle Verantwortung in der Rundfunkanstalt bleibe und

Programmprofil und Programmakzeptanz nicht beeinträchtigt würden. Verantwortliche Outsourcing-Entscheidungen erforderten die Berechnung der Kostenvorteile in jedem Einzelfall. Dabei erweise sich die Mehrwertsteuerproblematik immer wieder als das entscheidende Kriterium. Üblicherweise rechne man bei normalen Unternehmensauslagerungen mit 10 bis 20 Prozent Kostenersparnis, bei öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten vermindere sich dieses Potential aber um den Mehrwertsteuernachteil. Gelingt es nicht, die Mehrwertsteuerbelastung zu vermeiden, tendiere hier das erwartbare Kostensenkungspotential gegen Null.

Vor dem Hintergrund aller geschilderten Probleme, die Outsourcing in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten aufwerfe, werde deutlich, daß die errechneten Einsparpotentiale einer Anstalt weder nach Kennziffern noch nach DM-Beträgen auf eine andere übertragen werden könnten. Für ARD und ZDF gültige Benchmarks für die Übertragbarkeit und den wirtschaftlichen Erfolg von Outsourcing gebe es also nicht, die methodischen Prüfverfahren für Auslagerungsentscheidungen könnten jedoch einheitlich bei allen Rundfunkanstalten angewendet werden.

Den Ertrag des Symposiums aus der Sicht der KEF bewertete deren Vorsitzender Rainer Conrad in seinem Schlußwort. Er verwies darauf, daß dieses bereits das zweite Symposium der KEF sei. Das erste befaßte sich mit Werbefragen, und damals wie jetzt habe es keine unmittelbare Quintessenz, sondern vielmehr eine Menge Erkenntnisse über die angesprochenen Probleme gegeben. Die KEF habe das Thema Outsourcing nicht deshalb zur Debatte gestellt, weil sie es für eine Wunderwaffe für mehr Wirtschaftlichkeit halte, sondern weil es viele Fragen aufwerfe.

Offenbar, so Conrad, gebe es verschiedene Kriterien, nach denen die Zweckmäßigkeit von Outsourcing zu beurteilen sei. Er nannte als erstes auftragsbezogene Kriterien: Kernfunktionen seien ein Feld, für das sich Outsourcing nicht eigne, wobei es Auslegungsunterschiede über die Grenzen gebe. Rechtliche Grenzen seien vor allen Dingen bei der sogenannten materiellen Privatisierung relevant. Hier gehe es auch um die Frage, wie weit öffentlich-rechtliche Rundfunkanstalten selbst am Markt aktiv sein dürften.

Priorität habe auf jeden Fall die Optimierung der eigenen Geschäftsprozesse: Zur Vergleichbarkeit zumindest im eigenen Unternehmen müsse der Optimalzustand hergestellt bzw. theoretisch beschrieben werden, bevor über eine Auslagerung entschieden werden könne. Als zentraler und letztlich einziger Vorteil unter Wirtschaftlichkeitsaspekten einer formalen Privatisierung bliebe die Personalkostenreduktion, alles andere könne man innerhalb der öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten theoretisch genauso gut darstellen. Diesen Vorteil dürfe man nicht zu gering schätzen, er beinhalte aber auch die größten Umsetzungsschwierigkeiten.

Rainer Conrad
**Outsourcing – ein vor-
 läufiges Schlußwort**
 Bewertung des
 KEF-Symposiums
 „Outsourcing“.
 MP 1/1999, S. 40

Wichtig sei ferner, daß bei aller wirtschaftlichen Betrachtung kein Know-how für die Rundfunkanstalten verloren gehen dürfe, dies könne sich am Ende als außerordentlich teuer erweisen. Conrad schloß sich dem Ergebnis aller Referenten an, daß eine Einzelfallprüfung immer Voraussetzung für die richtige Entscheidung sei. Dies sei zwar nicht überraschend, aber durch die Diskussion auf dem Symposion mit mehr Substanz und Überzeugungskraft versehen worden. Conrad betonte die Erwartung, daß bestehende Informationsmöglichkeiten

der KEF durch Outsourcing nicht verbaut werden dürften. Mit Outsourcing verbundene Aufwandsverlagerungen müßten klar abbildbar, die resultierenden Wirtschaftlichkeitseffekte nachvollziehbar sein. Die KEF sei bestrebt – auch als Ergebnis dieser Tagung – gemeinsam mit den Rundfunkanstalten an den diskutierten Problemen weiterzuarbeiten.

