

## **Vorwort**

Die Frage, welchen Beitrag interne Märkte, die Praktizierung von "Marktwirtschaft in der Unternehmung", zur Erfüllung der Unternehmungsziele leisten können, ist ein klassisches betriebswirtschaftliches Problem. Die Erfassung der verschiedenen Formen der Marktsteuerung, ihre konzeptionelle Integration in ein geschlossenes Modell der Organisationsgestaltung und die Analyse ihrer Einsatzmöglichkeiten bilden seit Jahren einen Forschungsschwerpunkt am Organisationsseminar der Universität zu Köln. Als sich die Gelegenheit bot, die gegenwärtig in den Anstalten des öffentlich-rechtlichen Rundfunks geführte Diskussion um die Vorteile der Marktsteuerung in Kooperation mit dem Institut für Rundfunkökonomie an der Universität zu Köln zum Gegenstand eines Forschungsprojekts zu machen, habe ich ein entsprechendes Angebot gern angenommen.

Die hiermit vorgelegte Studie, die das Ergebnis der von April 2002 bis März 2003 durchgeführten Untersuchung ist, beschäftigt sich mit drei Fragen:

1. Welche besonderen Anforderungen an die Steuerung interner Prozesse bestehen in öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten?
2. Für welche Steuerungsprobleme bilden interne Märkte eine effektive Lösung?
3. Wie kann bei einem Einsatz der Marktsteuerung ihre Überlegenheit gegenüber anderen Steuerungsformen begründet werden?

Bei der wissenschaftlichen und praktischen Auseinandersetzung mit diesen Fragen stehen Verhaltenswirkungen im Mittelpunkt, über die es keine eindeutigen, empirisch gesicherten Erkenntnisse gibt. In die Entscheidung für oder gegen die Marktsteuerung gehen deshalb bis zu einem gewissen Grade subjektive Annahmen über die Wirksamkeit alternativer Lösungen ein. Vor diesem Hintergrund hatte die durchgeführte empirische Erhebung vorrangig das Ziel, die in den einzelnen Rundfunkanstalten etablierten Strukturen und Prozesse zu erfassen und Informationen über die Einschätzung ihrer Wirkungsweise durch das jeweils verantwortliche Management zu gewinnen.

Das Projekt konnte unter Mitwirkung aller öffentlich-rechtlichen Rundfunkanstalten durchgeführt werden. Die empirische Untersuchung stützt sich auf Veröffentlichungen und interne Dokumente der Rundfunkanstalten, schriftliche Befragungen und persönliche Interviews, Erörterungen in der Projekt-Lenkungsgruppe sowie Präsentationen und Diskussionen im Rahmen eines Workshops mit Vertretern der meisten Rundfunkanstalten.

Allen Beteiligten gilt mein herzlicher Dank für die große Kooperationsbereitschaft. Einen wichtigen Beitrag zum Gelingen des Vorhabens haben insbesondere die Mitglieder der Projekt-Lenkungsgruppe mit ihrem großen Engagement und profunden Sachverstand geleistet. Wesentliche Komponenten der konzeptionellen Grundlagen wurden in fünf ganztägigen Sitzungen gemeinsam mit der Projekt-Lenkungsgruppe entwickelt. Die Entwürfe des Abschlussberichts wurden von allen Mitgliedern durchgearbeitet und mit kritischen Anmerkungen und Verbesserungsvorschlägen versehen. Hagen Brandstätter hat als Vorsitzender der Lenkungsgruppe die gemeinsame Arbeit zielstrebig koordiniert und sich in kontroversen Diskussionen als umsichtiger Moderator bewährt. Mitglieder der Projektgruppe waren:

Hagen Brandstätter,	Leiter des Bereichs Produktionswirtschaft und IT-Strategie, WDR; jetzt Verwaltungsdirektor, RBB,
Dr. Emil Kettering,	Leiter der Abteilung Unternehmensplanung, ZDF,
Stefan Matthaei,	Leiter Zentrale Herstellungsplanung, NDR,
Fredy Mensching,	Geschäftsbereichsleiter Mobile Produktion, ZDF,
Peter Mewes,	Hauptabteilungsleiter Produktionsplanung und -steuerung, NDR,
Robert Nagel,	Hauptabteilungsleiter Produktionswirtschaft, MDR,
Holger Tanhäuser,	Verwaltungsdirektor, MDR.

Dr. Manfred Kops, Geschäftsführer des Instituts für Rundfunkökonomie, hat über die verwaltungstechnische Betreuung des Projekts hinaus durch zahlreiche Hinweise und Ratschläge seine Fachkompetenz eingebracht.

Mein Kollege Franz Eisenführ hat sich auch in diesem Fall der Mühe unterzogen, in einem Manuskript von mir mit gewohnter Treffsicherheit Unzulänglichkeiten aufzudecken.

Ohne die Unterstützung und den großen Einsatz meiner Mitarbeiter hätte ich auch dieses Projekt nicht übernehmen und zu Ende führen können. Mein besonderer Dank gilt Dipl. Kfm. Markus Holzporz, Dr. Patrick Lehmann (jetzt KGSt, Köln), Dipl. Kfm Jörn-Felix Reck und Dipl. Kfm. Bernd Rubel. Sie haben die meisten Interviews durchgeführt, die große Zahl interner Dokumente ausgewertet, konzeptionelle Beiträge geliefert und die Manuskriptentwürfe sorgfältig durchgearbeitet.

Professor Dr. Erich Frese